

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávací procesy v podniku

Educational processes in company

Žáková Andrea

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea ŽÁKOVÁ**
Osobní číslo: **K11B0239P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vzdělávací procesy v podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Na základě studia odborné literatury specifikujte současné formy vzdělávání v organizaci.
2. Charakterizujte podnikatelské prostředí, ve kterém firma působí.
3. Popište a zdůvodněte nedostatky a problémy současného vzdělávacího systému v podniku.
4. Navrhněte opatření vedoucí ke zkvalitnění vzdělávacích procesů v podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Jana Vacíková

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce:

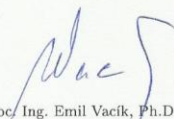
31. října 2012

Termín odevzdání bakalářské práce:

3. května 2013


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. října 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vzdělávací procesy v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda velmi poděkovala paní Mgr. Janě Vacíkové za pomoc, informace, cenné rady a odborné vedení během vypracování této práce.

Také bych ráda poděkovala paní Ing. Michaele Džupinové ze společnosti Realitní kancelář Pubec v Plzni za její cenný čas, ochotu a informace, které mi poskytovala na pravidelných konzultacích při psaní této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	7
1. Představení Realitní kanceláře PUBEC s.r.o.	8
1.1. Profil firmy	8
1.2. Služby RK PUBEC s.r.o.....	8
1.2.1. Prodej a pronájem nemovitostí	8
1.2.2. Dražby nemovitostí	9
1.2.3. Služby zajišťované realitní kanceláří PUBEC	9
1.3. Vize firmy	10
1.4. Organizační struktura společnosti	10
1.4.1. Počet zaměstnanců.....	11
1.5. Konkurence	12
1.6. SWOT analýza	14
1.6.1. Silné stránky	14
1.6.2. Slabé stránky.....	16
1.6.3. Příležitosti.....	17
1.6.4. Hrozby	17
1.7. Finanční ukazatele firmy	18
2. Vzdělávání	22
2.1. Jak definovat vzdělávání	22
2.2. Typy podniků podle míry vzdělávání.....	22
2.3. Cíle podnikového vzdělávání.....	23
2.4. Cyklus firemního vzdělávání	24
2.4.1. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání	24
2.4.2. Plánování vzdělávání	25

2.4.3.	Metody vzdělávání, jejich výhody a nevýhody	28
2.4.4.	Vyhodnocování vzdělávání	33
2.4.4.1.	Výhody a nevýhody vyhodnocování	33
3.	Vzdělávací akce v RK Pubec.....	34
3.1.	„Profesionální majitel firmy“	34
3.2.	„Neuvěřitelný seminář o prodeji“	34
3.3.	Odborná školení	35
3.4.	„7 návyků skutečně efektivních lidí“	35
3.5.	„5 Top marketingových strategií“	36
3.6.	„Marketing na sociálních sítích“	37
3.7.	Školení Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrany	37
3.8.	Školení řidičů	38
3.9.	Dotazníkové šetření	38
3.9.1.	Výsledky dotazníkového šetření	38
4.	Navržené inovace ke zkvalitnění vzdělávacích procesů	49
4.1.	Home staging	49
4.2.	Kurzy fotografování	50
4.3.	Virtuální prohlídky	51
4.4.	Jazykové kurzy	53
4.5.	Právní minimum	53
Závěr	54	
Seznam tabulek	55	
Seznam obrázků	56	
Seznam použité literatury	57	
Seznam příloh	59	

Úvod

„Plánovaný proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učením směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností. Jejím cílem z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace týkající se pracovní síly.“ (Armstrong, 1999, str. 531)

Každý člověk by se měl v průběhu celého života chtít vzdělávat. Ať už kvůli sobě nebo kvůli potřebám firmy, ve které pracuje. Celý chod firmy totiž stojí na jedincích, kteří díky tomu, že se chtějí neustále vzdělávat, mohou firmu dovést k naplnění podnikových cílů, mohou zlepšit celkové postavení firmy na trhu a další.

Cílem této práce je analýza současného vzdělávacího systému v Realitní kanceláři Pubec sídlící v Plzni. Pro účely analýzy vzdělávacích procesů v podniku byl použit dotazník, díky kterému bylo možné navrhnout inovace, které by firmě mohly pomoci zefektivnit přístup ke vzdělávání a mohla je implementovat do praxe.

Práce není striktně rozdělena na teoretickou a praktickou část, ale teorie je propojena rovnou s praxí. V úvodní části práce je představena firma včetně organizační struktury, konkurentů Realitní kanceláře Pubec a SWOT analýzy. V další kapitole je již zpracována teorie na základě odborné literatury a následná aplikace na firmu. Následuje podrobnější popis vzdělávacích akcí uskutečněných ve firmě, nebo mimo ní.

Poslední dvě části práce pracují již s dotazníkem a jeho vyhodnocováním, na základě kterého jsem mohla navrhnout opatření pro zkvalitnění určitých oblastí vzdělávání v podniku.

1. Představení Realitní kanceláře PUBEC s.r.o.

1.1. Profil firmy

Firma, jejíž krédo je jít cestou kvality a nikoliv kvantity, byla založena dne 2. 4. 1990 Ing. Pavlem Pubcem jako první soukromá kancelář s realitním zaměřením v plzeňském regionu. Již během prvních let svého fungování na trhu si firma vybudovala stabilní pozici, která jí zůstala až dodnes. Firma od roku 1990 zrealizovala přes 4000 obchodních případů. V portfoliu realitní kanceláře můžeme najít jak nemovitosti určené k bydlení, tak i veškeré komerční typy nemovitostí. Realitní kancelář PUBEC působí v Plzni a nyní se zahajuje provoz nové pobočky v Karlových Varech, jež funguje jako první frančíza RK PUBEC. (www.pubec.cz, 2012)

V RK PUBEC jsou všichni pracovníci zaměstnáni v hlavním pracovním poměru. Tento druh poměru v této oblasti podnikání není v současné době obvyklý, protože ve většině případů pracují obchodníci u konkurenčních firem na živnostenský list. (www.pubec.cz, 2012)

Obrázek 1: Firemní logo



Zdroj: webové stránky společnosti RK PUBEC – www.pubec.cz

1.2. Služby RK PUBEC s.r.o.

1.2.1. Prodej a pronájem nemovitostí

V případě prodeje/pronájmu nemovitosti se zajišťuje výhradní zprostředkovatelská smlouva, jež je uzavřena mezi realitní kanceláří a klientem v délce trvání půl roku.

„Výhradní právo pro poskytnutí služeb naší firmou, dává klientovi záruku, že ze strany realitní kanceláře budou poskytnuty služby na vysoké profesionální úrovni s využitím širokých možností mediální prezentace a všech obchodních kontaktů jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Právo exkluzivního nabízení Vaší nemovitosti dává realitní kanceláři možnost využít všechny nástroje užívané k prodeji nemovitosti.“ (www.pubec.cz, 2012)

1.2.2. Dražby nemovitostí

Od roku 2001, kdy realitní kancelář PUBEC získala koncesní listinu, zajišťuje pro své klienty prodej nemovitostí formou tzv. veřejné dražby. Úplně první dražba byla uskutečněna v přednáškovém sále Západočeského muzea v Plzni v dubnu roku 2002. Od té doby bylo úspěšně vydraženo skoro za 180 000 000 Kč. (www.pubec.cz, 2012)

1.2.3. Služby zajišťované realitní kanceláří PUBEC

V případě *prodeje* nemovitostí jsou zajištěny služby v celém rozsahu (body 1-9). Jedná-li se o *pronájem*, realitní kancelář zajišťuje pro klienta služby uvedené v bodech 1-3,5 a také je pro klienta vypracován návrh nájemní smlouvy. V neposlední řadě ještě zmiňuji služby, které se týkají dražby, a to body v rozmezí 1 až 5, bod 9, a také organizace dražebního dne, jež zahrnuje zajištění služeb licitátora, dražebního sálu a ochranky při samotné dražbě) a jednání spojená s katastrem nemovitostí. (www.pubec.cz, 2012)

1. Veškeré poradenství, které se týká problematiky související s prodejem nemovitostí.
2. Posouzení od odborníků, jaká je reálná tržní cena nemovitosti.
3. Firma poskytuje kompletní nabídkové řízení.
4. Dále také kompletní servis týkající se právních předpisů a legislativy.
5. Zajištění ochrany finančních transakcí.
6. Ve spolupráci s finančními ústavy lze pro klienta vyřídit i hypoteční úvěr.
7. Manažeři zařídí veškerá jednání na katastru nemovitostí a potřebných úřadech.
8. Firma za klienta vyřídí daňové přiznání k dani z převodu nemovitostí.

9. Pro klienta je také zajištěno vypracování znaleckého posudku.
(www.pubec.cz, 2012)

1.3. Vize firmy

Firma se prezentuje jako stabilní společnost na realitním trhu a také jako jasný leader v oblasti prodeje a pronájmu nemovitostí. Realitní činnost pro firmu neznamena jen pouhé prodávání a nakupování nemovitostí, ale důležitou složku tvoří také samotná služba klientovi a ta je díky dvaceti letům působení na vynikající úrovni. Nelze se však spoléhat „jen“ na léty prověřený postup, ale je třeba se neustále zdokonalovat, a proto na sobě firma neustále pracuje a pečlivě volí strategie prodeje a marketingové nástroje.

Klient se může spolehnout, nejen že mu budou poskytnuty kvalitní a komplexní služby, protože firma zajišťuje kromě prodeje a pronájmu nemovitostí i finanční a právní servis, ale díky technickému vybavení a ověřeným postupům je možné zrealizovat zakázku ve velmi krátkém čase, a to s maximálním výnosem.

Tabulka 1: Výpis z obchodního rejstříku

Obchodní firma	REALITNÍ KANCELÁŘ PUBEC s.r.o.
Sídlo	Plzeň, Americká 2487/60, PSČ 301 50
Identifikační číslo	263 31 004
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Datum zápisu	4. července 2001
Základní kapitál	1 000 000,- Kč

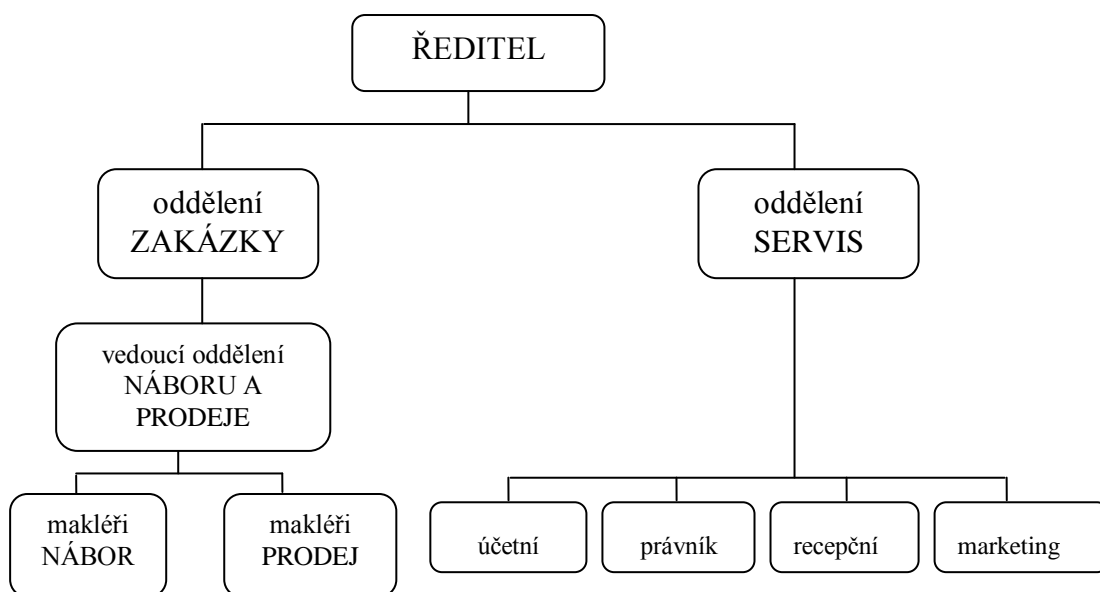
Zdroj: interní materiály společnosti, 2013

1.4. Organizační struktura společnosti

V realitní kanceláři PUBEC se vyvinula lineární organizační struktura, v jejímž čele stojí ředitel pobočky, který naplňuje vize majitele celé firmy stojícího v podstatě „mimo“ danou organizační strukturu. Dále zde jsou dvě oddělení – servis, který

zahrnuje recepční, právníka, účetní a člověka zajišťujícího chod organizace v marketingové oblasti. Druhé oddělení, které je vedeno ředitelem těchto dvou úseků, se dělí na dvě jednotky, a to na prodej a nábor. Ve jmenovaných dílčích jednotkách pracují jednotliví realitní makléři.

Obrázek 2: Organizační struktura společnosti

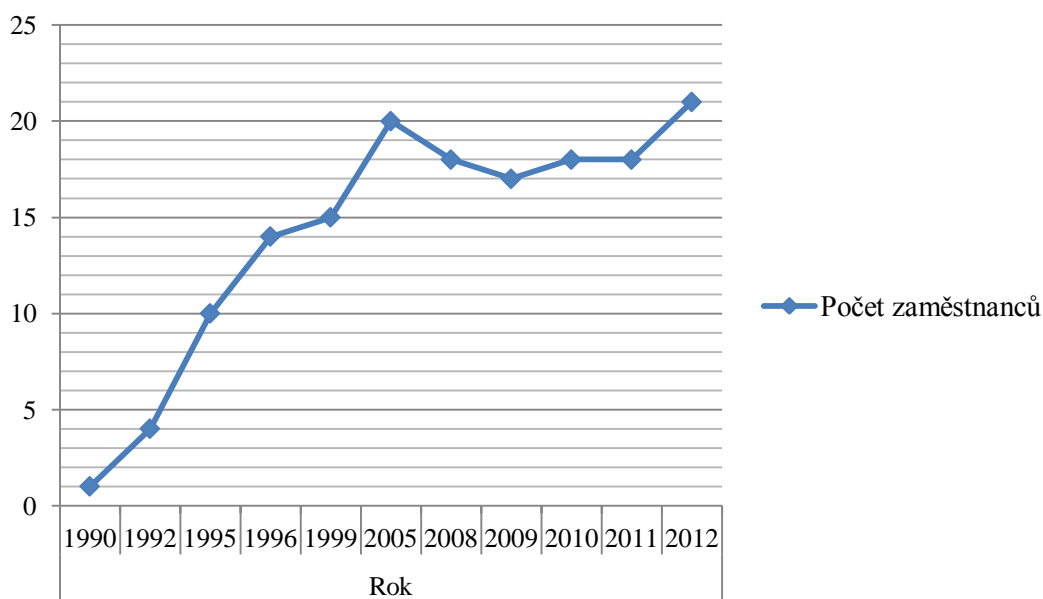


Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

1.4.1. Počet zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, v Realitní kanceláři Pubec pracuje v současné době 21 stálých zaměstnanců. V grafu na následující straně můžeme vidět postupný vývoj od samotného založení společnosti.

Obrázek 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1990 až 2012



Zdroj: interní materiály společnosti, 2013

1.5. Konkurence

Firma působí v odvětví, ve kterém se vyskytuje ještě mnoho dalších firem. Jelikož se RK PUBEC prozatím nachází pouze v západních Čechách, ve městě Plzeň a nyní nově ještě v Karlových Varech, můžeme provést srovnání v daném „regionu“. Všechny tyto realitní kanceláře se navzájem více či méně ovlivňují.

V Plzeňském kraji působí celá řada realitních kanceláří. Mezi vybrané konkurenty jsem zařadila (na základě konzultace s ředitelkou firmy) tyto realitní kanceláře: frančizy RE/MAX Best, RE/MAX Premier, RE/MAX Cross, dále M&M reality a CENTURY21.

Než si charakterizujeme jednotlivé frančizy realitní kanceláře RE/MAX, uvedla bych zde základní myšlenku společnosti jako celku (frančizor). Tato realitní kancelář upřednostňuje velké množství realitních makléřů, tento fakt dokazuje množství kanceláří po celé České republice, jejich počet je na 120 kanceláří v Praze, Brně, Plzni a jiných městech. Jak sama RK uvádí na svých webových stránkách: „*Princip frančizingu, který RE/MAX uplatňuje, je založen na zásadě „With RE/MAX Everybody wins. – Každý je vítězem se značkou RE/MAX.*“ (www.remaxbest.cz, 2012)

- **RE/MAX Best** nabízí služby v podobě pronájmu, prodeje bytů, rodinných domů, pozemků i komerčních nemovitostí, dále také poradenství, kompletní právní servis, realizace hypotéky, odhady nemovitostí a navíc nabízí i věrnostní program pro zákazníky. Díky tomuto věrnostnímu programu lze získat slevy u partnerů realitní kanceláře. Slevy lze uplatnit např. u těchto firem - SIKO KOUPELNY a.s., Česká pojišťovna a.s. a další. (www.remaxbest.cz, 2012)
- **RE/MAX Premier** nabízí služby spojené s prodejem, koupí, pronájmem, výměnou bytů, rodinných domů, dále také pozemků, rekreačních domů a v neposlední řadě i komerčních nemovitostí. Celý tento komplexní systém služeb je završen zajištěním financování. (reality.remax-czech.cz/re-max-premier, 2012)
- **RE/MAX Cross** je nejmladší frančíza společnosti RE/MAX, která zajišťuje v podstatě stejné služby jako celá síť realitních kanceláří RE/MAX, a to prodej nemovitostí, poradenství v oblasti realit, práva, financí i daní, problematiku spojenou s oddlužením či případnou exekucí a samozřejmě také ocenění nemovitostí. (www.remax-cross.cz, 2012)
- **M&M reality** nabízí zprostředkování pronájmů, prodejů nemovitostí nebo objektů a k tomu příslušející právní a finanční poradenství v oblasti realit. Tato RK vzdělává své makléře prostřednictvím M&M UNIVERZITY, jež se skládá z několika částí: Základní školení, školení Právo, Obchodní dovednosti a Time management. Společnost využívá i služeb externích lektorů a nadstavbových školení podle přání samotných makléřů. (www.mmreality.cz, 2012)
- **CENTURY21** byla založena v listopadu 2008 a nyní disponuje 82 kancelářemi a do konce roku plánuje rozšíření o dalších 15 licencí. Realitní kancelář nabízí veškeré služby spojené s prezentací produktů vyškolenými makléři. Klientovi je nabídnuta pomoc při stanovení ceny, nebo kompletní balíček finančních služeb zahrnující např. vyjednání hypotéky v bance. Jako jedna z dalších služeb je zmíněna spolupráce s klientem při relokaci. CENTURY21 zprostředkovává nákup realit v 70 zemích po celém světě, prezentuje se tedy jako celosvětově známá společnost. (www.century21.cz, 2012)

Z předchozích odstavců si můžeme všimnout jednoho faktu, a to že RK PUBEC má v celé ČR pouhé dvě pobočky, v Plzni a v Karlových Varech, na rozdíl od ostatních RK,

kde je poboček po celé republice mnohem více, RE/MAX se pyšní 120 pobočkami, z toho 3 frančizy jsou přímo v Plzni, M&M reality má po republice 110 poboček a z toho 2 jsou v Plzni. Co se společnosti CENTURY21 týká, reprezentuje ji 82 realitních kanceláří, v Plzni se nachází 1 pobočka.

Ve všech zmíněných konkurenčních podnicích se vyskytují téměř identické služby, jež jsou poskytovány danou realitní kanceláří. Liší se pouze v určitých parametrech, které však mohou být pro zákazníka stěžejní (např. různé bonusové programy, slevové poukazy na služby partnerů realitních kanceláří, aj.)

1.6. SWOT analýza

SWOT analýza se skládá ze dvou částí. Část, kdy se analyzují faktory interní, silné (*strenghts*) a slabé stránky (*weaknesses*), a část, kdy se analyzují faktory externí, což jsou příležitosti (*oportunities*) a hrozby (*treaths*). (Blažková, 2007)

Silné stránky představují tu oblast, ve které firma vyniká, díky kterým má silnou pozici na daném trhu. Využívají se jako podklad pro analýzu konkurenčních výhod. **Slabé stránky** jsou naopak oblasti, na které by se měla firma zaměřit a odstranit je. Firma vykazuje určité slabiny, kvalita některých služeb je nízká. Souhrn slabých stránek pak brání efektivnímu chodu firmy. Jako **příležitosti** lze chápat možnosti, díky kterým může podnik zvýhodnit a zároveň zlepšit svou současnou pozici. Avšak je nutná identifikace příležitostí pro konkrétní firmu. **Hrozby** zobrazují nepříznivou situaci nebo změny v okolí podniku, které by mohly znamenat překážky pro podnikání. Představují riziko úpadku nebo celkový neúspěch. (Blažková, 2007)

1.6.1. Silné stránky

V RK Pubec je kladen velký nárok na manažerské pozice. Kancelář zaměstnává všech svých 21 zaměstnanců na plný úvazek. Tento fakt, že nepracují na živnostenský list jako u většiny ostatních realitních kanceláří, zvyšuje nejen kvalitu nabízených služeb, ale i minimalizuje celkovou fluktuaci a zvyšuje loajalitu zaměstnanců vůči zaměstnavateli. RK zaměstnává i vlastního právníka a účetní, jak lze vidět v organizační struktuře společnosti (viz výše).

Jednou ze **silných** stránek realitní kanceláře PUBEC je způsob jednání s klienty. Jedná se o velmi kvalitní péči, jež je delegována podle druhu služby na daného vyškoleného makléře. Jelikož je v realitní kanceláři menší počet zaměstnanců (21), než u některých zmíněných konkurentů, probíhá zde velmi rychle zpětná vazba, což nejen usnadňuje celkovou práci, ale také šetří čas a tím pádem i peníze jak makléřům, tak klientům.

Další silnou stránkou je proces vzdělávání zaměstnanců, který probíhá pravidelně po celý rok. V současné době se jedná hlavně o interní školení, v minulosti probíhala školení formou externí.

V neposlední řadě sem také patří skutečnost, že Realitní kancelář Pubec nevlastní několik desítek kanceláří po celé republice, ale pouze jednu jedinou v Plzni. Díky tomu disponuje dokonalou znalostí regionu a jeho tržních cen, což je považováno za základ úspěchu. Plánem do budoucna je ovšem rozšířit počet svých kanceláří na jednu do každého kraje. Není tedy cílem navýšit počet kanceláří na co nejvyšší číslo, ale zajistit, aby v každém kraji fungovala pobočka se stabilním zázemím, s širokou znalostí zdejšího trhu a tedy i s tím související následnou nabídkou kvalitních služeb pro klienty.

RK Pubec má dobré jméno, díky němuž se přes polovinu klientů stále vrací zpět. Není tedy považováno tak úplně za úspěch „udělat obchod“, ale daný obchod s klientem opakovat. Většina klientů se obrací na RK Pubec samo, není tedy nutné aktivní vyhledávání.

Díky vlastnímu do detailů zpracovanému know-how je částečně usnadněná práce pro nové zaměstnance. Know-how společnosti je vypracováno v Provozní příručce, která obsahuje i náplně práce jednotlivých pozic v realitní kanceláři.

Klient uzavírá s realitním makléřem **výhradní** smlouvu. Výhradní, nebo také exkluzivní, zprostředkovatelská smlouva znamená, že klient má záruku, že se ze strany **jediné** realitní kanceláře dostává klientovi vysoké profesionální úrovni, kdy makléř využívá veškeré nástroje k prodeji/pronájmu nemovitosti, ať už to zahrnuje mediální prezentaci v tuzemsku, nebo v zahraničí. Tento typ závazku dává makléřovi možnost aktivně

na dané zakázce pracovat, tudíž se zde minimalizuje riziko, že se nabídka nemovitosti ztratí v nepřehledném množství nabídek ostatních realitních kanceláří. (www.pubec.cz, 2013)

1.6.2. Slabé stránky

Firma nenabízí produkt, který by byl zcela odlišný od konkurenčních kanceláří, většina z nabízených služeb se v podstatě shoduje. V předchozím odstavci jsem zvolila malý počet kanceláří po republice jako silnou stránku. Můžeme na to nahlížet také z druhé strany, a to že malý počet kanceláří může znamenat jisté omezení v rámci velikosti trhu. Na příklad, když si klient vybere nemovitost k prodeji v Plzni, ale bude mít současné bydliště v jiném kraji, vybere si RK PUBEC. Může ho odradit dojíždění kvůli schůzkám, a proto si radši vybere jinou realitní kancelář, která má pobočku v daném místě bližší jeho bydlišti.

Realitní kancelář Pubec není schopná poskytnout stejně kvalitní službu v jiném regionu jako v tom stávajícím. Proto, aby se tato slabá stránka odstranila, RK pracuje na franchisingovém systému, který by do budoucna tuto záležitost měl odstranit. Jako první krok realizace byla otevřena nová pobočka v Karlových Varech.

Specifické know-how RK Pubec je velmi vysokou nákladovou položkou. Jelikož software „stárne“ a je třeba se věnovat jeho vývoji a aktualizaci, nutně se do této položky musí investovat nemalé peníze. Až bude více rozvinutý franchisingový systém RK Pubec, je zde možnost se částečně na vývoji SW podílet.

Další slabá stránka souvisí s realizací úspor z rozsahu. Vzhledem k velikosti RK Pubec nelze realizovat takové úspory z rozsahu jako u jiných větších realitních kanceláří. Tento fakt lze demonstrovat na dvou konkrétních příkladech. RK Pubec si nechává tisknout v určitém množství propagační materiály (letáky, bulletiny), avšak nemůže dosáhnout takové množstevní slevy, jaká by mohla být poskytnuta jiné větší realitní kanceláři. Tato skutečnost se vztahuje i ke školení. Školící střediska pořádají školení pro větší počet makléřů, pokud jich pak přijde méně, odráží se tato skutečnost i na ceně.

Pro klienty je také rozhodující výše provizí realitních kanceláří. Vysoké provize jsou však důvodem velmi kvalitních a profesionálních služeb, které jsou poskytovány. Vyšší standard nabízených a realizovaných služeb je v RK Pubec zobrazen v 5% provizi z kupní ceny.

1.6.3. Příležitosti

Společnost funguje na trhu celých 22 let. Za tu dobu si vybudovala velmi silné zázemí s vyškolenými zaměstnanci poskytující kvalitní služby. Nové speciální produkty, resp. služby by mohly firmě ještě přilepšit.

Mezi příležitostmi by se dala zařadit i expanze na zahraniční trh. Díky dobrému jménu a značné důvěryhodnosti přinesla Realitní kanceláři Pubec ekonomická krize více obchodů.

V poslední době je cítit velká fluktuace makléřů u ostatních realitních kanceláří, což nepůsobí na klienty zrovna jako záruka důvěry.

1.6.4. Hrozby

Jednou z hrozeb je veliké množství realitních kanceláří a tím pádem i velmi mnoho makléřů. V menších realitních kancelářích pracují realitní makléři většinou na živnostenský list, tím pádem je pravděpodobné, že si budou chtít vydělat a budou aktivně vyhledávat klienty. V případě, že uspějí v těchto taktikách, lze to brát jako hrozbu.

Další možnou hrozbou je omezená možnost expanze díky již zmíněnému množství realitních kanceláří v regionu i po celé republice. Při tomto množství má možnost klient si vybrat podle určitých kritérií. Když klient bude vybírat podle cen, respektive podle provizí, jež připadne RK za prodej nebo pronájem nemovitosti, je možné, že se uchýlí k levnější variantě, tzn. k jiné RK, avšak na úkor kvality a profesionality.

Jako externí hrozbu lze uvést stagnující realitní trh. Pokud budou klesat ceny realit, odrazí se to na i klesajících provizích, tím pádem klesnou i zisky.

V případě pronájmu know-how, kdy se otevírá nová pobočka fungující na principu franchisingu, je zde nutná obezřetnost. Nová realitní kancelář – franchisa nesmí v žádném případě kazit dobré jméno RK Pubec a musí být stále rentabilní.

1.7. Finanční ukazatele firmy

Zdrojem dat byly pro tyto účely rozvahy a výkazy zisku a ztráty z let 2008 až 2011.

Likvidita obecně znamená, jak je podnik schopný hradit své splatné závazky. **Běžná likvidita** (anglicky *current ratio*) je řazena mezi nejsledovanější ukazatele a vyjadřuje, jak schopný je podnik měnit svůj oběžný majetek na peněžní prostředky a tím pak uhradit krátkodobé závazky. **Pohotová likvidita** (anglicky *quick ratio*) vynechává ve svém výpočtu zásoby, jež jsou považovány za nejméně likvidní složku oběžného majetku, a které se proto odečítají od celkových aktiv. Pro podniky nabízející převážně služby, je typické, že běžná likvidita a pohotová likvidita mají téměř identické hodnoty. (Hrdý, Horová, 2009)

Tabulka 2: Oběžná a pohotová likvidita v letech 2007-2011

rok	2007	2008	2009	2010	2011
běžná likvidita	1,131	1,101	1,081	1,057	1,090
pohotová likvidita	1,107	1,066	1,051	1,029	1,075

Zdroj: interní materiály společnosti, 2013

Jak lze vidět z tabulky, spočítané hodnoty se pohybují v rozmezí od 1,029 do 1,131. Jak jsem již napsala v předchozím odstavci, díky tomu, že podnik nabízí převážně služby, jsou hodnoty běžné a pohotové likvidity velmi podobné. Optimální hodnoty běžné likvidity se pohybují v rozmezí hodnot 1,5 až 2,5 a likvidity pohotové v rozmezí 1 až 1,5. Pohotová likvidita vykazuje v tabulce přijatelný výsledek, protože pokud se přibližně rovná jedné, znamená to jedno, a to, že podnik je stále ještě schopný uhradit své závazky, aniž by muselo dojít k prodeji zásob. Pokud by ukazatel byl menší než jedna, situace by se musela řešit již větším odprodejem zásob. U běžné likvidity by bylo vhodné, kdyby se hodnoty pohybovaly kolem 2. V našem případě, tedy hodnota průměrně 1,1, není zcela optimální. Poukazuje se na možnost, že podnik nemá všechny své prostředky ve zpeněžitelné formě.

Rentabilita (jinak také výnosnost, nebo ziskovost) je jeden z poměrových ukazatelů, který tvoří základ celkové finanční analýzy a zjišťuje, jak je podnik úspěšný při dosahování podnikových cílů, když se porovnává zisk s jinými veličinami. (Hrdý, Horová, 2009)

Rentabilita aktiv (zkratka ROA z anglického názvu *Return on assets*) vypovídá o možnostech podniku, jak dokáže ze všech dostupných aktiv vygenerovat zisk. Ve výpočtu je dáván do poměru zisk (EBIT – zisk před úroky a zdaněním, tím pádem je umožněno srovnávat více podniků s různými daňovými podmínkami) s celkovými aktivy. (Hrdý, Horová, 2009).

Největší hodnoty dosáhl podnik v roce 2007 a to necelých 8% (přesněji 7,8%). Tato hodnota je považována za velmi příznivou.

Rentabilita vlastního kapitálu (zkratka ROE z anglického názvu *Return on equity*) měří výnosnost kapitálu, který byl do podniku uložen vlastníky. (Hrdý, Horová, 2009)

Největší hodnoty podnik dosáhl, když posuzujeme období mezi rokem 2007 až 2011, v roce 2007, kdy se hodnota pohybovala kolem 60%.

U **rentability tržeb** (zkratka ROS z anglického názvu *Return on sales*) se lze setkat i s označením zisková marže nebo ziskové rozpětí. Poměr zisku k tržbám znamená, jakého zisku je podnik schopný nabýt při dané úrovni tržeb. (Hrdý, Horová, 2009)

Opět zůstáváme v roce 2007, kdy ukazatel nabyl hodnoty 19,5%. Optimální hodnoty jsou nad 8%, toto kritérium podnik v roce 2011 nesplňuje, když se hodnota pohybuje na 6,4%.

Záporné hodnoty ukazatelů jsou výsledkem záporných výsledků hospodaření. Tento fakt lze přičíst ekonomické krizi v roce 2008, jež se projevila až v následujících dvou letech.

Tabulka 3: Rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb

rok	2007	2008	2009	2010	2011
ROA	0,078	0,032	-0,055	-0,032	0,020
ROE	0,603	0,274	-0,471	-0,431	0,336
ROS	0,195	0,054	-0,086	-0,056	0,064

Zdroj: interní materiály společnosti, 2013

Obrat celkových aktiv (anglicky *Total assets turnover*) ukazuje, jak moc je efektivní využívání celkových aktiv podniku. Optimum se pohybuje v rozmezí od 1,6 do 2,9. Pokud jsou hodnoty nižší, jako v případě RK Pubec, mohou za tím být dvě příčiny, buď nízké tržby, nebo příliš vysoký stav majetku.

Tabulka 4: Obrat celkových aktiv v letech 2007 až 2011

rok	2007	2008	2009	2010	2011
obrat celkových aktiv	0,401	0,5971	0,6405	0,5636	0,3125

Zdroj: interní materiály společnosti, 2013

Celková zadluženost je známá také jako věřitelské riziko. Hodnoty, které vyšly z výpočtu, se pohybují v rozmezí od 70% do 84%, což znamená negativní vývoj. Obecně tedy velká část majetku je kryta cizími zdroji. Tyto hodnoty mohou být způsobeny vyšším stavem rezerv, jež jsou vytvářeny pro různorodé účely na vrub nákladů.

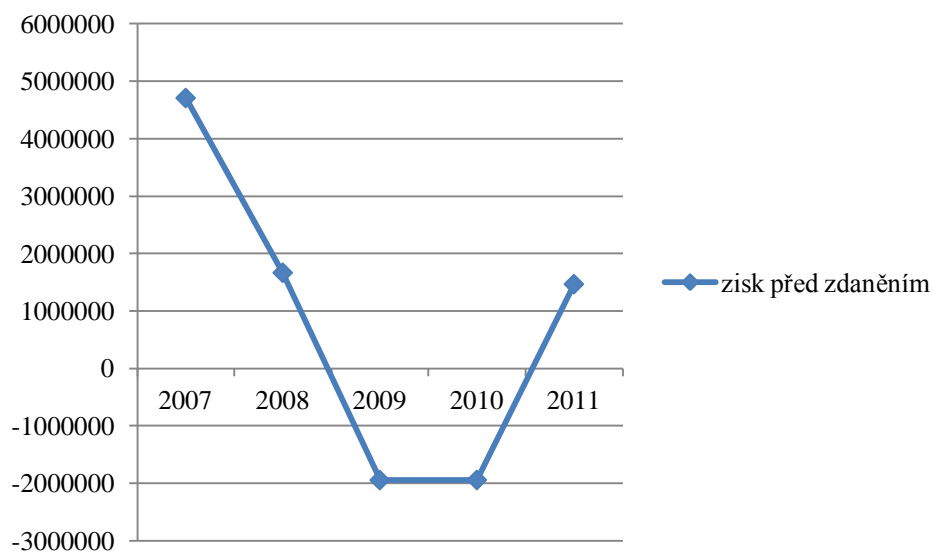
Celková zadluženost vychází sice jako negativní vývoj, ale není to tak úplně přesné. Z rozvahy tento fakt je sice jasný, ale jak jsem se informovala ve firmě, tuto skutečnost zde objasňuje jediná věc. Peníze klientů jsou uloženy na speciálním účtu, který je vedený jako depozitní účet a tyto peníze jsou vedeny jako ostatní závazky, čímž se navyšuje jakoby dluh a ve výsledku zkreslí ukazatel. Tyto peníze jsou na účtu uloženy až do doby, dokud se nezrealizuje obchod. Depozitní účty jsou vedeny úplně rozdílným způsobem než klasické provozní účty, ze kterých se čerpají prostředky. Realitní kancelář plní speciální smluvní podmínky, aby klient měl záruku, že se s penězi nebude obchodovat. Realitní kancelář Pubec nečerpá ani žádný úvěr. Teorie a skutečnost je tedy v tomto případě rozdílná.

Tabulka 5: Celková zadluženost 2007 – 2011

rok	2007	2008	2009	2010	2011
celková zadluženost (v %)	78,6	77,1	70,4	75	84

Zdroj: interní materiály společnosti, 2013

Obrázek 4: Vývoj zisku před zdaněním od roku 2007 do roku 2011



Zdroj: interní materiály společnosti, 2013

2. Vzdělávání

2.1. Jak definovat vzdělávání

„Jako firemní vzdělávání se označuje souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných zaměstnavatelskou organizací se záměrem doplnit, tj. rozšířit, prohloubit, zvýšit nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků a odstranit tak obvykle negativní rozdíl mezi jejich aktuální (subjektivní) kvalifikací a požadavky, které na ně klade výkon pracovních činností (objektivní kvalifikace, resp. kvalifikovanost práce).“ (Tureckiová, 2009, str. 79)

„Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“ (Armstrong, 2007, str. 461)

2.2. Typy podniků podle míry vzdělávání

Podle míry, do jaké se podnik věnuje vzdělávání, můžeme rozlišit druhy: nečinný podnik, nahodilé aktivity, systémový přístup, strategický přístup, učící se podnik. (Marques, 2009)

Nečinný podnik se z nějakého důvodu vzděláváním nezabývá vůbec. Mezi nejčastější důvody zařazujeme neschopnost rozlišit rozdíl mezi náklady a investicemi. Investice do vzdělávání není nákladem podniku, pokud je plně v souladu se strategií a vytyčenými cíli podniku. Dalším důvodem může být nedostatek času, který z dlouhodobého hlediska pro podnik nepřináší nic dobrého. (Marques, 2009)

Druhým typem je podnik, který vzdělává **nahodile** a bez konkrétních cílů. Vzdělávání je zde chápáno jako nutná činnost až v případě určité potřeby. Jedná se o jednu z častých forem. (Marques, 2009)

Pokud je vzdělávání orientováno jak na přípravu manažerů, tak na systematický přístup ke vzdělávání pracovníků v různých stádiích jejich pracovního růstu, pak jde řeč o **systémovém přístupu** ke vzdělávání. Tento přístup je zřejmě nejpoužívanější. (Marques, 2009)

Principem dalšího přístupu je zahrnutí komplexního přístupu ke vzdělání do podnikové strategie podniku – tzv. **strategický přístup**. (Marques, 2009)

V momentě, kdy je vzdělávání bráno jako konkurenční výhoda, jedná se o **učící se organizaci**. (Marques, 2009)

RK Pubec lze zařadit jak do strategického, tak do systémového přístupu ke vzdělávání. Ne všechny vzdělávací aktivity jsou přesně naplánované, ale je zde část, která je pevně daná a naplánovaná. Dále je zde možnost zúčastnit se různých školení nahodile, kdy se zaměstnanci sami zajímají o možné příležitosti, jak se vzdělávat.

2.3. Cíle podnikového vzdělávání

Cílem podnikového vzdělávání je, aby lidé účastníci se tohoto procesu byli schopni uspokojit nejen současné, ale i budoucí potřeby dané organizace. Předpokladem pro efektivní vzdělávání je ovšem fakt, že zde bude existovat ochota se tomuto procesu podrobit.

Cíle můžeme rozdělit na ***cíle programové*** a ***cíle kurzu***. Programovými cíli rozumíme cíle celého vzdělávacího programu a cíle kurzu (nebo dané vzdělávací akce) ukazují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit, jež se dále mohou členit na další dílčí cíle. Dále je třeba znát rozlišení dvou pojmů, a to ***záměr*** a ***cíl***. Záměrem rozumíme plán lektora v průběhu daného kurzu, důvod, proč bude rozebírána určitá skutečnost. Cíle nám řeknou, čemu se účastníci kurzu naučí jeho absolvováním. Zásadní rozdíl je tedy v tom, že záměry určuje lektor a cíle následně plní účastník. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

V otázce cílů vzdělávání ovšem nejde jen o „pouhé“ osvojení nových znalostí, ale jako další důležitý faktor lze chápat změny v myšlení a chování vzdělávaných zaměstnanců. Tyto změny jsou nezbytně nutné pro další rozvoj a udržení konkurenceschopnosti firmy. Jde tedy o: (Tureckiová, 2004)

- ochotu vynaložit úsilí, tzn. chtít se učit,
- schopnost se naučit nové postupy, tzn. umět se učit,

- účast ve vzdělávacím kurzu a následnou možnost implementace nových postupů, tzn. možnost se učit.

V souladu se základním cílem vzdělávání ve firmách, který je popsán jako shoda mezi potřebami organizace a potřebou pracovníků rozvíjet se, se efekt daného vzdělávacího procesu projevuje na několika úrovních: (Tureckiová, 2009)

- na úrovni **znalostí a dovedností** – lze chápat jako určitá změna v kvalifikaci pracovníka, tato změna by měla odstranit negativní rozdíly mezi tím, co zaměstnanec umí a tím, co vyžaduje náplň práce,
- na úrovni **postojové** – na této úrovni by pracovník měl získat větší náklonnost a angažovanost ve vztahu k organizaci,
- na úrovni **pracovního jednání a výsledků práce** – pokud došlo k rozvoji nebo alespoň částečnému doplnění kompetencí pracovníka, můžeme dále u pracovníků pozorovat znaky, jež odpovídají ochotě se dále vzdělávat a nabývat nové kompetence, které jsou následně efektivně použity a tím mohou přispívat k naplnění cílů dané organizace.

2.4. Cyklus firemního vzdělávání

Cyklus se skládá ze čtyř kroků, jež na sebe navazují: (Koubek, 2007)

- identifikace a analýza vzdělávacích potřeb,
- plánování vzdělávacích akcí,
- realizace vzdělávacích akcí,
- měření efektivity firemního vzdělávání.

2.4.1. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

„Identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělávání jejích pracovníků je založena na odhadech a aproximativních postupech.“ (Koubek, 2007, str. 261)

Tato část procesu je jednou z nejtěžších z toho důvodu, že ji nelze přesně kvantifikovat. Každá pracovní pozice obsahuje různé požadavky a není jednoduché dát do souladu požadavek na pracovní místo a pracovní schopnost pracovníka. (Koubek, 2007)

Organizace analyzuje potřeby vzdělávání ze tří hledisek. Je nutné provést analýzu, která se týká organizace jako celku (tzn., jaký je program činností, struktura a počet pracovníků, využití kvalifikace pracovníků, apod.), dále analýzu týkající se jednotlivých pracovních míst a jednotlivých činností (specifikace a popis pracovních míst, pracovní vztahy, aj.) a individuální analýzu (analýza jednotlivých pracovníků, která se provádí na příklad na základě údajů z evidence o pracovnících, ze záznamů o vzdělání, či případně další kvalifikaci, nebo také z výsledků testů, jež pracovník absolvoval). (Koubek, 2007)

Výše uvedený odstavec odpovídá potřebám vzdělávání i v Realitní kanceláři Pubec. Každá pracovní pozice potřebuje rozdílná školení, proto samotní makléři si vyhledávají semináře dle potřeb, nebo jim jsou přidělena na základě prostudování daného problému ředitelkou Realitní kanceláře Pubec. Potřeba vzdělávat se vyplývá ovšem i z různých změn, které vznikají na začátku nebo v průběhu roku, např. změny v procentní sazbě daně z převodu nemovitosti, mzdové změny, nově zavedené energetické štítky, změny v zákonech u dražeb, aj.

2.4.2. Plánování vzdělávání

Výstupem předchozího kroku jsou první návrhy a předběžně zpracované plány. Aby byl plán vzdělávání kompletní, musí se určit nejen rozpočet, ale i program, ve kterém je specifikováno, kterých oblastí se bude vzdělávání týkat, počty pracovníků, metody vzdělávání a také časový plán. (Koubek, 2007)

V *přípravné* fázi se specifikují potřeby, provede se analýza účastníků a stanoví se cíle celého vzdělávacího projektu. V případě dlouhodobějších programů lze stanovit i dílčí cíle jednotlivých tematických oblastí. Na počátku *realizační* fáze jsou stanoveny techniky vzdělávání a rozvoje. Při výběru technik je nutné zohlednit lidský faktor, tzn., že by firma měla brát ohled nejen na intelektuální schopnosti jednotlivců, ale také na jejich vzdělání a v neposlední řadě i to, jaké je jejich zařazení v různých úrovních

organizace. Dalším faktorem je např. také počet účastníků. Ve fázi **zdokonalování** je hlavní činností průběžné zhodnocování jednotlivých etap vzdělávacího programu a v podstatě se jedná o zpětnou vazbu k primárně stanoveným cílům. Klíčovou roli zde hraje výběr správných technik vzdělávacího projektu. Kromě hodnocení hraje důležitou roli i informovanost jednotlivých účastníků a také prověřování úrovně celkového organizačního zajištění (od ubytování po nákladovou stránku celého projektu). (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Většina plánů obsahuje témata vzdělávání, jaká bude cílová skupina účastníků, jakými technikami a jaké metody se použijí, která vzdělávací instituce bude zvolena k realizaci vzdělávání, v rámci jakého časového období se bude vzdělávání uskutečňovat, kde se bude vzdělávání odehrávat, jakým způsobem se vzdělávání zhodnotí a v neposlední řadě nákladová položka celého vzdělávacího projektu. Každé vzdělávání by mělo zkvalitnit současné kompetence a pokud možno i získat nové. Při volbě témat si podnik většinou nechává vzdělávací program „šít na míru“. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Aby byla vzdělávací aktivita co nejvíce efektivní, měla by být cílová skupina účastníků co nejvíce homogenní, pokud to je možné zrealizovat, je vhodné nejenom podobné funkční zařazení, ale aby byli i na stejné úrovni ve schopnostech i vědomostech. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Realitní kancelář Pubec organizuje vzdělávání pro zaměstnance stejných funkčních zařazení, takže jsou školeni zvlášť makléři, zvlášť vrcholový management. Dochází i k situacím, kdy školení vyžaduje účast veškerých pracovníků nehledě na funkci.

Volba techniky a metody vzdělávání může být jak tradiční, tak i moderní (k metodám více v kapitole 2.4.3 *Metody vzdělávání, jejich výhody a nevýhody*).

Při rozhodování, zda firma zvolí interní odborníky ke vzdělávání nebo externí instituce, jsou důležitým kritériem výběru jak vlastní zkušenosti, tak i reference od jiných podniků. V Realitní kanceláři Pubec v poslední době převažuje volba interního odborníka, avšak využívá se i možnosti externích školicích středisek.

Vzdělávání se může uskutečňovat v pravidelných opakujících se časových intervalech, nebo může jít o jednorázové aktivity. Je vhodné naplánovat vzdělávání mimo období svátků, či např. letních dovolených. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

V Realitní kanceláři Pubec probíhá vzdělávání průběžně celý rok. Může se jednat o naplánovaná školení, která jsou zahrnuta v plánech na celý rok, nebo se může jednat o jednorázové aktivity. Nelze tedy přesně stanovit, kolik školení, resp. kolik školicích dní, v daném roce bude. Potřeba vzdělávání během roku je odvozena od současných potřeb firmy. Pokud se během roku vyskytne vzdělávací akce, kde bude přednášet lektor, na jehož školeních už zaměstnanci byli a splnilo to očekávání, zúčastní se.

Otázkou, kde se bude vzdělávání uskutečňovat, rozumíme, zda bude probíhat přímo v prostorách podniku, nebo půjde o místo mimo podnik. Často se doporučuje organizovat tyto aktivity v horském prostředí, kde jsou pracovníci schopni se lépe soustředit oproštěním od denních operativních činností, jež by se vyskytovaly při vzdělávání na pracovišti, a také protože je zde možné ve volném čase relaxovat. (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Realitní kancelář Pubec realizuje svá interní školení nejčastěji v prostorách podniku, které jsou k tomu velmi vhodně uzpůsobené (prostorné), nebo také v pronajatých kongresových centrech v Plzni. V létě se některá vybraná školení konají i na zahradě nebo na terase u ředitelky firmy.

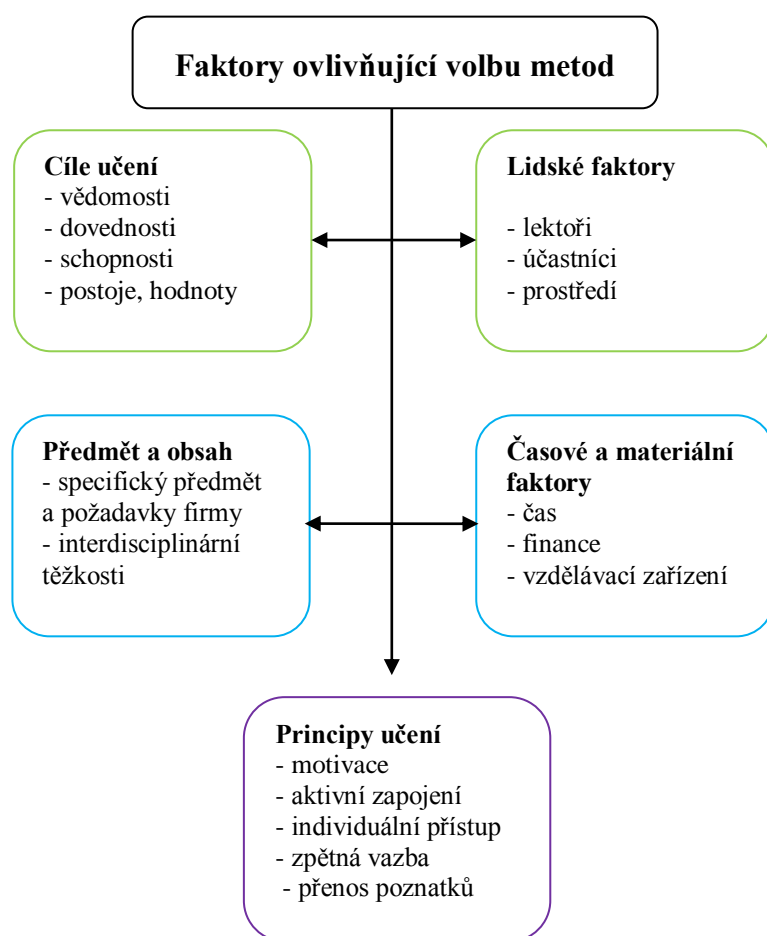
Aby firma mohla posoudit efektivitu a přínosy vzdělávacího plánu, je nutné, aby prováděla průběžné a závěrečné hodnocení. Hodnotí se např. propojenost vzdělávacího plánu a strategie podniku. Z hlediska financí je třeba započítat veškeré náklady, které byly vynaloženy – přímé: studijní materiály, doprava, ubytování a strava, mzdy lektorů, ale také alternativní náklady, které jsou vyčísleny přes vynaložený čas pracovníků. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

2.4.3. Metody vzdělávání, jejich výhody a nevýhody

Důležitým rozhodnutím v části samotného plánování je volba metody vzdělávání. Rozeznáváme mnoho metod, které jsou rozděleny do dvou skupin – metody vzdělávání na pracovišti, metody vzdělávání mimo něj.

Výběr metody vzdělávání je determinován mnoha faktory, které je možné vidět na obrázku.

Obrázek 5: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: VODÁK, Josef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha 2011, str. 112

Mezi metody vzdělávání, jež jsou použity při výkonu práce **na pracovišti („on the job“)**, můžeme zařadit: (Koubek, 2007)

- a. **Instruktaž při výkonu práce** - jedna z nejčastějších metod, kterých se využívá. Jedná se zde o to, že stávající, tedy zkušený, pracovník zaučí nového, méně nezkušeného pracovníka. Tato metoda je velmi rychlá a v průběhu daného vzdělávání se vytváří pozitivní pracovní vztahy. Na druhou stranu ale tato metoda není vždy vhodná, pouze v případě, jedná-li se o jednodušší pracovní postupy.
- b. **Coaching** - na rozdíl od instruktáže, která je spíše jednorázovou činností, je coaching spíše dlouhodobějšího charakteru. Jedná se o soustavnou přípravu a vedené směřování pracovníka k danému výkonu práce. Pracovník je během celého procesu v blízkém kontaktu s nadřízeným (vzdělavatelem), je po celou dobu průběžně hodnocen, tím pádem dochází ke zpětné vazbě při spolupráci. Formování pracovníka probíhá pod tlakem a v hlučném a rušivém prostředí, celý proces může být proto nesoustavný.
- c. **Mentoring** – určitá obdoba coachingu lišící se v jednom významném faktoru – vzdělávaný si vybírá svého mentora (jakýsi svůj osobní vzor). Protože si mentora vybírá pracovník sám, je tato metoda hodnocena příznivěji než coaching, protože zde vzniká spíše neformální vztah a pracovník může zapojovat svou iniciativu. Je zde velké riziko výběru špatného mentora.
- d. **Counselling** – jedna z novějších metod formování schopností pracovníka. Jedná se hlavně o vzájemnou konzultaci, nikoliv jednosměrný stav nadřízený-podřízený.
- e. **Asistování** – tradiční metoda, nejvíce používaná. Jedná se o formu vzdělávání, kdy je vzdělávaný pracovník přidělen jako asistent a čím déle v této pozici působí a učí se, tím větší měrou poté vykonává různé úkoly, až se úplně osamostatní. Vzdělávaný pracovník může v některých případech ztratit tvůrčí přístup tím, že vše přebere vzdělavatele.
- f. **Pověření úkolem** – dalo by se říct, že toto je konečná fáze asistování. Pracovník dostane za úkol určitý úkol zcela samostatně, protože už jsou z předchozí metody vytvořeny všechny potřebné podmínky a získal příslušnou pravomoc ke splnění úkolu. Tato metoda se používá u řídicích a tvůrčích pracovníků. Výhodou zde je, že pracovník umí vyřešit úkol samostatně, takže si vyzkouší své nabyté schopnosti,

ale hrozí zde riziko možných chyb, které mohou vyvolat u nadřízených nedůvěru v něj.

- g. **Rotace práce** – „cross training“ – pracovník „rotuje“ po různých částech organizace vždy na určité období a je pověřen úkolem na této pracovní pozici. Rozlišujeme vertikální rotaci, kdy se pracovník přemísťuje na jiné stupně řízení, a horizontální, kdy se přemísťuje na stejné úrovni řízení. Používá se např. při trainee programech („zaškolování absolventů“). Výhodou této metody je, že pracovník získává potřebnou flexibilitu a je schopen vidět problémy komplexněji. Nevýhodou se stává případný neúspěch na různých pozicích a složitá organizace.
- h. **Pracovní porady** – jedna z dalších často používaných metod, kdy jsou pracovníci obeznámeni nejen s problémy jejich pracoviště (čímž je chápáno např. oddělení), ale i s problémy celé organizace. Je to neformální metoda, při které se propojují jednotlivé celky celé organizace a na řešení se mohou podílet všichni, takže se zvyšuje informovanost pracovníků napříč celou organizací. Nevýhodou této metody je časové umístění porady, protože konání porady v pracovní době zkracuje čas, který je určen k plnění úkolů.

V Realitní kanceláři Pubec se vyskytuje několik výše uvedených metod. Zejména asistování a rotace práce, kdy nově příchozí pracovník si nejdříve prostuduje Provozní příručku, kde jsou kompletně popsány jednotlivé pracovní pozice a na základě samostudia se s obsahem obeznámí. Realitní kancelář Pubec ve většině případů hledá nové zaměstnance na konkrétní pracovní pozici, ale než se „nováček“ zaučí, je třeba, aby věděl, na koho se v případě určitého problému obrátit a kdo jakým způsobem pracuje, zkusit si i jiné pozice než jen tu, ve které pak bude pracovat. Při tomto celém procesu je veden zkušeným pracovníkem, který mu se vším pomůže.

Další velmi důležitou metodou, která je využita, je pracovní porada. Pracovní porady probíhají v RK Pubec každé úterý pro obchodní oddělení a každou středu pro celou firmu. Na celofiremních poradách se řeší tzv. operativní problémy, různé novinky a v případě, že tato část nezabere mnoho času, je tato porada věnována i vzdělávání. Jakmile někdo absolvoval jakékoliv školení, shrne na poradě nejdůležitější body a probíhá diskuze o možné implementaci, nebo případných přínosech. Na poradách jsou

probírány i různé změny, které se během týdne přihodí. Pracovní porady probíhají v rámci pracovní doby, a to mezi osmou a devátou hodinou ráno.

Mezi metody, které jsou použity ke vzdělávání **mimo pracoviště („off the job“)**, kdy se vesměs vzdělává větší množství pracovníků, lze zařadit: (Koubek, 2007)

- a. **Přednáška** – metoda, která je vhodná při potřebě sdělit větší množství faktických informací a teoretických znalostí velkému počtu posluchačů. Je výhodná z hlediska nenáročnosti na podmínky, avšak nevýhodou je zde téměř neexistující zpětná vazba. Jedná se o jednosměrný tok informací.
- b. **Seminář** – také **přednáška spojená s diskuzí** (skupinovou diskuzí) – rozšířená první metoda, zdokonalená o důležitou zpětnou vazbu a objevující se nové nápady a poznatky. Jako nevýhoda se uvádí nedostatečná připravenost obou stran.
- c. **Demonstrování** – názorné, praktické vyučování – zabývá se hlavně praktickým využitím znalostí, pracovníci jsou vzděláváni prostřednictvím názorného předvádění daných pracovních postupů za použití audiovizuální techniky, počítačů a jiných prostředků k tomu potřebných. Výhodou je, že si účastníci mohou vyzkoušet nově získané dovednosti bez rizik. Nevýhodou je určitá rozdílnost mezi podmínkami, které poskytuje vzdělávací zařízení a těmi, jež poskytuje skutečné pracoviště.
- d. **Případové studie** – rozšířená a velmi oblíbená metoda. Jedná se o smyšlené nebo skutečné organizační problémy, které musí účastníci vzdělávání analyzovat a poté řešit. Pokud jsou případové studie dobře připraveny, rozvíjí analytické myšlení jednotlivých účastníků. Pokud tyto situace jsou založeny na reálných faktech, pak při riziku nastoupení problému, je možné tuto vyřešenou studii a i s jejími výsledky použít. Nevýhoda je zde ve velmi složité a důkladné připravenosti školitele.
- e. **Workshop** - varianta případové studie. Případy se řeší komplexně a jedná se většinou o každodenní aktuální problémy.
- f. **Brainstorming** – další z variant případových studií, která podporuje kreativní myšlení. Dochází zde k vybudnutí skupiny účastníků vzdělávání k ústnímu nebo písemnému návrhu ke způsobu řešení daného problému.
- g. **Simulace** – metoda, která je ze všech předcházejících nejvíce orientovaná na praxi. Účastníci dostanou scénář a vytvoří si modelovou situaci blízkou skutečnosti.

Během daného časového úseku je po nich vyžadováno, aby učinili sérii rozhodnutí. Díky této metodě se zúčastnění naučí vyjednávat, argumentovat a rozhodovat se. Patří k velmi náročným na přípravu a hrozí zde riziko, že se situace až příliš vymkne realitě.

- h. **Hraní rolí (manažerské hry)** – spočívá v poznávání mezilidských vztahů, zaměřuje se na emocionální zvládnutí daných situací. Scénáře těchto situací mají otevřený konec, aby ho každý jednotlivý účastník mohl dotvořit podle sebe. Účastníci se naučí ovládat své emoce, samostatně myslet. Stejně jako u případových studií a simulací je i zde tato metoda velmi náročná na přípravu.
- i. **Assessment centre – development centre** – česky diagnosticko-výcvikový program – nejmodernější a nejefektivnější, vysoce hodnocená metoda. Účastníkovi jsou zadány úkoly, jež bývají náhodně generovány, které následně plní. Po skončení může srovnat svá řešení v jednotlivých fázích s těmi optimálními. Tímto procesem získává hodně zkušeností.
- j. **Outdoor training/learning** – „učení se hrou nebo pohybovými aktivitami“. Tato metoda je založena na rozvoji jednotlivce a i týmu za pomoci aktivit v různých prostředích-např. v přírodě, v různých specificky přizpůsobených učebnách nebo tělocvičnách. Jednotlivci se učí vzájemné komunikaci, nalézání optimálního řešení a mnoha dalším činnostem. Jakmile jsou splněny úkoly nebo aktivity, probíhá hodnocení a podávají se návrhy na zlepšení. Výhodou této metody je, že je velmi efektivní a propojuje manažerské schopnosti hravým způsobem nebo pomocí sportu. Nevýhodou může být nejenom náročnost na přípravu, ale i psychická a fyzická stránka jedinců (např. některé sporty jsou pro různě staré pracovníky různě náročné).
- k. **E-learning** – vzdělávání pomocí počítačů, které je v současné době stále více využívané. Rozlišujeme tři typy e-learningu, a to samostatný (separovaný), živý a kolaborativní. První typ představuje odděleně vzdělávající se osobu, jež není v kontaktu ani s instruktorem, ani s ostatními vzdělávajícími se lidmi. Při praktikování živého e-learningu je vzdělavatel se vzdělávajícím v kontaktu, i když je každý z nich na jiném místě. Kolaborativní, nebo také kolektivní e-learning se vyznačuje spoluprací pomocí různých diskusních fór nebo besed (chatu).

Někdy je možné vymezit jako samostatnou položku ke vzdělávání mimo pracoviště i vzdělávání na základě **doporučené literatury** nebo tzv. **samostudium** doporučené literatury. Nelze to však vymezit a oddělit úplně, protože obě zmíněné aktivity jsou součástí veškerých metod, ať už se jedná o vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj. (Koubek, 2007)

2.4.4. Vyhodnocování vzdělávání

Pokud podnik zjistí, že vzdělávání pro něj není nákladem, ale investicí, která se po určitém čase navrací zpět v mnoha podobách, pak začíná podnik tyto kroky vyhodnocovat. Proces vyhodnocování přínosu vzdělávání je velmi důležitá činnost, pomocí které se mohou manažeři rozhodovat o potřebách vzdělávání ve svých firmách. Samotné vyhodnocování vzdělávání je posledním krokem celého procesu, určitá zpětná vazba. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

2.4.4.1. Výhody a nevýhody vyhodnocování

Nevýhody: (Vodák, Kucharčíková, 2011)

- subjektivnost v posuzování výsledků vyhodnocování – náročné vyhodnotit výsledky,
- časová a finanční náročnost,
- obtížnost kvantifikování některých přínosů,
- náročnost v oddělení dopadů vzdělávání od jiných vlivů působících na podnikové procesy.

Výhody: (Vodák, Kucharčíková, 2011)

- zlepšování vztahů mezi účastníky a manažery,
- přispívání k efektivitě podnikání,
- zúžení vazby mezi cíli vzdělávání a mezi podnikovými cíli,
- prezentace zodpovědnosti účastníků za dosažené výsledky,
- nápomoc při rozhodování o prioritách – výběr aktivit, které nejvíce přispívají k dosahování cílů, aj.

3. Vzdělávací akce v RK Pubec

Realitní kancelář Pubec přibližně od roku 2000 až do roku 2009 absolvovala externí školení od firmy Business Success. Jednalo se o tyto typy seminářů: *prodejní semináře, školení o komunikaci a mezilidských vztazích* a v neposlední řadě také *školení obchodní*. V poslední době však upřednostňuje školení interní.

3.1. „Profesionální majitel firmy“

Aby nedocházelo k problémům, proběhlo v roce 2008 (v období od dubna do listopadu) školení, které se jmenovalo „Profesionální majitel firmy“. Na tomto školení došlo k celkové analýze a rozdělení kompetencí dvou funkcí v Realitní kanceláři Pubec, a to funkcí majitel firmy a ředitel firmy, resp. ředitelky firmy. Celková cena za toto školení se pohybovala ve výši 20 000 Kč (včetně DPH).

3.2. „Neuvěřitelný seminář o prodeji“

Tento seminář je určený pro prodejce, nákupčí, pro všechny asistenty prodeje a vedoucí pracovníky. Jedná se o třídenní základní seminář o prodeji pořádaný firmou Business Success, kde účastníci získají nové aktivní nástroje, jak vést obchodní jednání, naučí se zvládat konkrétní postupy argumentace, které jsou součástí obchodních jednání. Díky propracovanému systému tohoto semináře se účastníci také naučí rozlišovat i velmi nenápadné niance, které se v průběhu obchodních jednání vyskytují. I tyto drobné detaily mohou dovést obchodní jednání jiným směrem, než bylo původním záměrem. Po absolvování kurzu jsou účastníci schopni stavět na důvěře zákazníka, je jim vlastní věcná argumentace a mají celé obchodní jednání pod plnou kontrolou. (www.success.cz, 2013)

Semináře se zúčastnilo osm lidí a trvalo tři dny. Cena tohoto semináře byla 18 500 Kč (včetně DPH).

3.3. Odborná školení

Dalším typem vzdělávání jsou odborná školení, která většinou probíhají na samotnou žádost makléřů. Tato školení se pohybují v řádech 2 000 až 3 000 Kč. Týkají se především oblastí z účetnictví, nebo práv, kdy dochází často ke změnám, dále také novely v dražbách, jež zahrnují složitou administrativu.

Nejnovější školení se týká energetických štítků. Od letošního roku je ze zákona povinné, aby ať už při prodeji, nebo pronájmu byla nemovitost opatřena energetickými štítky. Pokud vlastník objektu nedoloží ke kupní smlouvě požadovanou dokumentaci, ve které by měl být energetický průkaz, budou hrozit sankce, které se ale do konce března letošního roku nebudou uplatňovat. Pokud majitel nezamýšlí nemovitost pronajímat nebo prodávat, v tom případě by to bylo zbytečné. Tato novela obsahuje několik změn, proto je nutné, aby makléři byli s těmito změnami obeznámeni. (www.reality.aktualne.centrum.cz, 2013)

3.4. „7 návyků skutečně efektivních lidí“

Tento seminář, který vychází z knihy s identickým názvem, absolvovala pouze ředitelka Realitní kanceláře Pubec. Po prostudování materiálů proběhla aplikace veškerých nových poznatků přímo na firmu. Postupně byly jednotlivé poznatky zakomponovány do celofiremních porad. Zaměstnanci jsou vedeni k samostudiu, a proto dostali všichni při příležitosti narozenin firmy knihu *7 návyků skutečně efektivních lidí*, jejím autorem je Stephen R. Covey.

Obsah této knihy „*tvorí základ pro zvýšení efektivity a zkvalitnění vedení (leadershipu) na úrovni osobní, mezilidské a týmové, manažerské i firemní.*“ (www.franclincovey.cz, 2013)

Zmiňovaných 7 návyků jsou obsahem celého semináře a během jeho konání účastníci najdou odpovědi na své otázky: (www.franclincovey.cz, 2013)

1. Člověk by měl být **proaktivní**, měl by umět pochopit význam všech rozhodnutí, která činí každý den, měl by dodržovat závazky nejen vůči druhým osobám, ale také

vůči sobě a v neposlední řadě by měl vědět, že za všechny své činy nese odpovědnost.

2. Zkusit začínat **s myšlenkou na konec**, tzn., ujasnit si své životní cíle. Když se povede celému týmu vytvořit společnou vizi, lze překonat celkové negativní myšlení.
3. Je velmi důležité **umět upřednostnit** jednu nejdůležitější věc nebo činnost. Každý člověk by se měl naučit využívat čas efektivně a to tak, aby neodsouval důležité a naléhavé věci stranou, tzn. umět efektivně plánovat svůj čas. Tím pádem se vyvaruje stresu a bude schopný dotáhnout všechny úkoly do konce.
4. Naučit se myslet **taktikou win-win** (výhra-výhra). V zájmu dlouhodobých a efektivních vztahů je třeba nahradit soutěživé myšlení (kdy zpravidla „vyhrává“ jen jeden) kooperativním. Nejen, že se vytváří příjemnější atmosféra, ale také se snadněji vyjednává.
5. Umění **naslouchat**. Každý člověk může vnímat stejnou věc rozdílně. V případě, že se naučí člověk naslouchat, dostává se mu pochopení a ochoty potom naslouchat i jemu. Vztahy založené na vzájemné důvěře jsou zařazené mezi ty trvalejší a dlouhodobější.
6. Vytvoření **synergie** je vskutku přínosem. Konflikty v týmu se nemusí nutně řešit jen kompromisem, ale spíše tím, že se hledá zcela nové řešení.
7. Ke všemu výše zmíněnému je však potřeba značné množství **energie**, proto je nutné umět energii stále obnovovat, aby člověk byl spokojen jak v životě soukromém, tak i pracovním.

Seminář stál 30 000 Kč (včetně DPH) a zúčastnila se ho zatím pouze ředitelka firmy. Nyní se jedná, co bude vhodné a finančně přínosné s tímto seminářem dále podniknout, zda bude sama ředitelka interně školit získané vědomosti (i na základě literatury, která byla zaměstnancům darována), nebo zda se školení povede externě. Zatím se ale přiklání k internímu školení i kvůli finanční náročnosti semináře.

3.5. „5 Top marketingových strategií“

Seminář, který se konal 3 dny v lednu 2013 v Bratislavě, je určený pro majitele, ředitele a pro marketingové manažery. Přednášel americký lektor Patrick Valtin. Cena kurzu

je 325 euro na den a na osobu. Mezi hlavní témata, která byla probírána, patří: (www.skolamanazmentu.cz, 2013)

- efektivní marketing - jak dělat marketing správně, aby bylo dosahováno naplánovaných výsledků,
- jak se dá zjednodušit organizace funkčního marketingu ve firmě,
- jak má postupovat majitel/ředitel firmy, aby dosáhl správně fungujícího marketingu,
- jaké marketingové nástroje použít proti konkurenci,
- jaké online nástroje je třeba umět využívat, aj.

3.6. „Marketing na sociálních sítích“

V roce 2012 proběhlo školení o sociálních sítích v Praze. Programem kurzu bylo např. jak vytvořit a vést stránky společnosti na sociálních sítích (ať už Facebook, nebo Twitter, Youtube), jaký marketingový mix je možné využít, jak přilákat co nejvíce zájemců, možné využití zmíněných sociálních sítí pro komunikaci a konzultaci se zákazníkem/klientem, jak vytvořit poutavé video a jakým zásadním chybám je důležité se vyvarovat. Seminář byl jednodenní a stál 350 euro (včetně DPH).

3.7. Školení Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrany

Každý podnik má ze zákona povinnost uskutečnit školení Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a je povinné pro všechny zaměstnance. V případě, že zaměstnanec přestupuje na jinou pracovní pozici, nebo mění druh práce, při změně pracovních postupů, nebo je v podniku úplně nový (tzv. vstupní školení), ukládá zákon zaměstnance proškolit. Jak často školení probíhá, určuje zaměstnavatel a tato lhůta je uvedena ve vnitřních předpisech, pracovním řádu, nebo také v kolektivní smlouvě. V Realitní kanceláři Pubec probíhá školení Bezpečnost a ochrana zdraví při práci podle stanovených podmínek a vede ho sama ředitelka, které to umožňuje zákon na základě počtu zaměstnanců ve firmě a zaškolení do problematiky. Současně také s tímto školení probíhá školení požární ochrany. (interní materiály společnosti, 2013)

3.8. Školení řidičů

Povinnost tohoto školení vzniká především na základě právního předpisu, konkrétně na základě zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů - Školení řidičů - referentů. Tento zákon ukládá zaměstnancům ve firmě povinnost absolvovat toto školení, pokud fyzicky řídí vozidlo. Většinou se jedná o případ, kdy zaměstnanci vyjíždí na služební cesty, a to ať služebním vozidlem, nebo soukromým. Školí se pravidla silničního provozu a celé školení je zakončené testem, kdy zaměstnanci obdrží potvrzení o absolvování. Školení je jednodenní a jeho cena se pohybuje kolem 6 000 Kč včetně DPH. (interní materiály společnosti, 2013)

3.9. Dotazníkové šetření

V praktické části této práce jsem použila pro zjištění více údajů přímo od zaměstnanců dotazníkové šetření, které se skládalo z 15 otázek základních a 3 úvodních hned v hlavičce dotazníku. Některé otázky byly uzavřené, vybíralo se tedy z několika možností, jiné naopak byly otevřené, kde dotazovaný měl odpovědět ve větě nebo alespoň v bodech. Jak jsem již uvedla v úvodu práce, dotazník byl vytvořen výhradně pro účely zjištění konkrétních informací, a to zejména, jaké nedostatky zaměstnanci vidí na současném systému, jaký druh vzdělávání jim chybí, který by chtěli ještě absolvovat, jaké prostředí jim vyhovuje nejvíce pro školení a jak často se vzdělávání sami věnují ve svém volném čase. Dotazník byl zcela anonymní.

Realitní kancelář Pubec disponuje relativně menším počtem zaměstnanců než jiné realitní kanceláře v regionu, proto bylo mým záměrem distribuovat dotazník mezi všechny zaměstnance, což se také nakonec povedlo. Všechny dotazníky se vrátily kompletně vyplněné, takže je možné tvrdit, že z výsledků dotazníkového šetření lze vyvodit závěr a případně navrhnout různá opatření, která by vedla ke zlepšení vzdělávacích procesů v organizaci, jak je zpracováno v další kapitole.

3.9.1. Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci. Jak můžeme vidět v tabulce, procentuální zastoupení žen ve firmě je mnohem větší než zastoupení mužů.

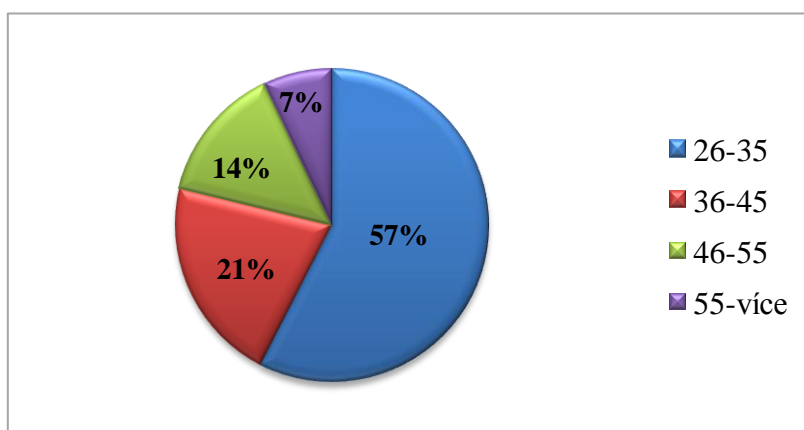
Tabulka 6: Procentuelní zastoupení mužů a žen ve firmě

Pohlaví	Zastoupení
muži	22%
ženy	78%

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

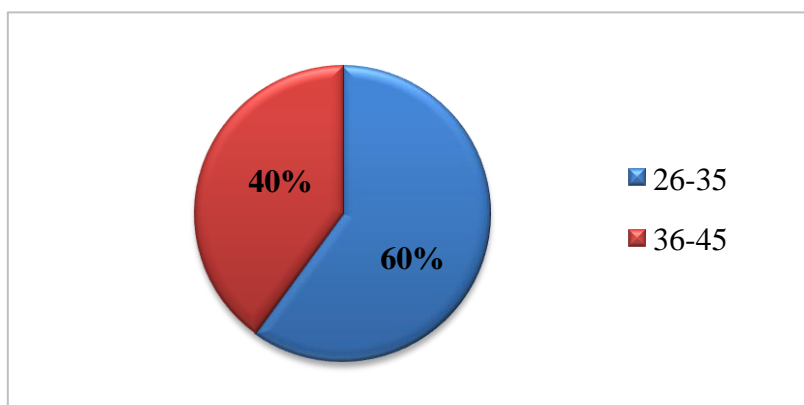
Věkové zastoupení jsem rozdělila do dvou skupin podle pohlaví. Ani v jedné skupině se nevyskytuje žádný zaměstnanec ve věkové kategorii od 18 do 25 let. Zastoupení mužů i žen je největší ve věkové kategorii 26 až 35 let a jak můžeme vidět z grafů níže, druhou nejpočetnější skupinou je u obou pohlaví věková kategorie 36 až 45 let.

Obrázek 6: Věkové zastoupení žen ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Obrázek 7: Věkové zastoupení mužů ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V další otázce jsem se ptala, jak dlouho pracuje zaměstnanec v Realitní kanceláři Pubec. Výsledky jsou velmi různorodé. Jsou zde jak nováčci, jejichž pracovní poměr trvá několik měsíců, tak i zkušení makléři a právníci, jejichž úvazek se pohybuje již v řádu několika let. Nejkratší doba byla uvedena jeden měsíc (pozice nového makléře) a nejdelší 22 let (právník společnosti).

Tabulka 7: Délka pracovního poměru ve firmě RK Pubec

Délka pracovního poměru	Procentuelní zastoupení
1 měsíc - necelý rok	24%
1-2 roky	19%
2,5-3,5 roku	14%
4-6 let	19%
6,5-10	10%
10-20 let	14%

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Předchozí otázky byly součástí hlavičky dotazníku. Nyní přejdeme k hlavním otázkám k vzdělávacím procesům ve firmě.

Otázka č.1: Jak hodnotíte vzdělávání ve firmě?

Ve většině případů byli zaměstnanci spokojeni bez výhrad, tzn., hodnotili stupněm jedna (nejlepší). Když bylo vzdělávání ohodnoceno stupněm 2 a 3, bylo to z toho důvodu, že zde něco postrádají. Proto jsem na to v další otázce navázala a zde již bylo konkrétně uvedeno, co v současné době ve firmě chybí ve vzdělávacím systému.

Tabulka 8: Hodnocení vzdělávání ve firmě

Stupeň hodnocení	Procentuelní zastoupení (v %)
stupeň hodnocení 1	44
stupeň hodnocení 2	39
stupeň hodnocení 3	17

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Otázka č. 2: Myslíte si, že by se současný vzdělávací systém ve firmě měl rozšířit?

V případě odpovědi ano, uveďte prosím jak.

Tabulka 9: Potřeba rozšíření vzdělávání

Potřeba rozšířit	Procentuelní zastoupení
ano	74%
ne	26%

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

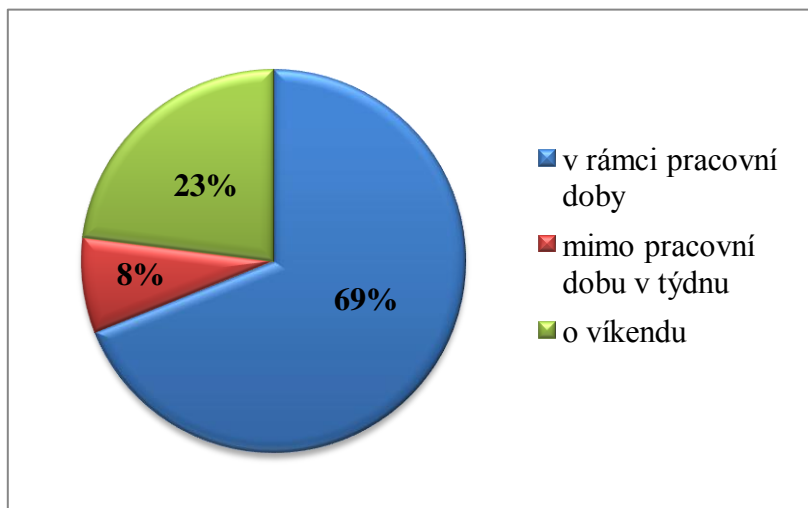
Z celkového počtu 74% zaměstnanců odpovědělo, že by se měl rozšířit. Jednalo se zejména o jazykové kurzy, dále také o určitý stupeň technického vzdělání, byly také zmíněny semináře na specifické obchodní dovednosti, příručky k firemním programům pro „nováčky“ a zaznamenala jsem i požadavek přímo na seminář od společnosti Franklin Covey (7 návyků skutečně efektivních lidí).

Otázka č. 3: Absolvoval/a jste vstupní školení?

Všichni zaměstnanci absolvovali vstupní školení, až na výjimku, a to právníka společnosti, jež působí ve firmě 22 let.

Otázka č. 4: Kdy probíhá vzdělávání nejčastěji?

Obrázek 8: Doba, kdy probíhá vzdělávání nejčastěji



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Nejvíce (skoro z 70%) probíhá vzdělávání v rámci pracovní doby a částečně také o víkendu. Ve výjimečných případech jsou školení mimo pracovní dobu. Bývá to většinou u externích seminářů, kde jsou termíny a čas pevně stanoveny školící firmou.

Otázka č. 5: V případě, že vzdělávání probíhá převážně v pracovní době, vyhovuje Vám to?

Všichni zaměstnanci odpověděli „ano“. A to hned z několika důvodů, nejčastější odpovědí bylo, že nemusí čerpat své osobní volno, dále že se mohou přímo zeptat na konkrétní příklad, který je momentálně na programu v praxi a jsou také více soustředění.

Otázka č. 6: Kolika školení či jiných vzdělávacích aktivit jste se za poslední rok zúčastnil/a?

Tabulka 10: Počet absolvovaných školení za jeden rok

Počet absolvovaných školení za 1 rok	Procentuelní zastoupení (v %)
1 školení	24
2 školení	24
3 školení	19
5 školení	14
6 školení	5
7 školení	14

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Nejvíce školení absolvovali právníci, účetní, vzhledem ke stále se měnícím normám, a také manažer obchodního jednání společnosti (5 až 7 školení za poslední rok). V tabulce tomu sice tak nevypadá, ale to je z důvodu počtu zaměstnanců, kteří působí v této oblasti (dva právníci, jedna účetní a jeden manažer obchodního jednání). V oblasti účetnictví se jednalo se zejména o oblast mezd, daní (zejména daně z přidané hodnoty) a také školení nového účetního programu.

Naopak nejméně školení absolvovali asistenti a samozřejmě také makléři, jež působí ve firmě krátkou dobu.

Otázka č. 7: V jakém ohledu Vám současně nastavený systém vzdělávání prospívá nejvíce, resp., v čem Vám vzdělávání pomohlo?

Tato otázka neměla žádné možnosti, byla položena otevřenou formou. Nejvíce odpovědi se týkalo získávání nových znalostí, ať už odborných, komunikačních, v oblasti marketingu, či jiných, zlepšování sebe sama v rámci svého zaměření, zdokonalení orientace na realitním trhu a zaměření se na konkrétní nedostatky. Velmi často bylo uváděno, že vzdělávací aktivity byly přínosné nejen v profesním, ale také v soukromém životě. Zde je vidět určitá zpětná vazba, kterou zaměstnanci získávají, když umí využít získané poznatky v obou oblastech svého života.

Otázka č. 8: Jakou metodu vzdělávání upřednostňujete?

Tabulka 11: Rozdělení metod podle oblíbenosti

Metoda	Procentuelní zastoupení v (%)
semináře	25
přednášky	21
workshopy	13
samostudium	11
outdoor training	11
případové studie	9
manažerské hry	6
e-learning	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Mezi nejvíce preferované metody vzdělávání patří jednoznačně semináře a přednášky. Naopak mezi nejméně oblíbené patří manažerské hry spolu s e-learningem. Malou oblíbenost lze přičítat malé zkušenosti s těmito metodami a nemožnosti v této oblasti tyto dvě metody tolik využít. V každém dotazníku bylo zaškrtnuto více možností, většinou se však jednalo o kombinaci *seminář*, *přednáška*, *outdoor training*. Outdoor training je také jednou z nejnázornějších a hodně používaných metod vzdělávání zejména u makléřů.

Otázka č. 9: Pokud by bylo možné rozšířit vzdělávání, o jaký druh byste měl/a zájem?

Tabulka 12: Různé druhy žádaných oblastí pro další vzdělávání

Oblasti vzdělávání	Procentuelní zastoupení (v %)
anglický jazyk	61
německý jazyk	4
ruský jazyk	4
právní semináře	9
informační technologie	9
leadership, marketing	4
obchodní komunikace	4
grafické programy	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Největší zájem byl o jazykové kursy, především o anglický jazyk. Již v menším zastoupení je jazyk německý a ruský. Dále by si zaměstnanci rádi rozšířili obzory v oblasti práva a informačních technologií. V neposlední řadě, i když v mnohem menší míře, byly uvedeny i obchodní komunikace a semináře o vedení a marketingu. Malé procento přičítám tomu, že tyto semináře jsou již na programu a dotazovaní, jež tak odpověděli, se jich ještě neúčastnili z důvodu krátkého působení ve firmě.

Otázka č. 10: Co byste změnil/a na současném vzdělávacím systému? V čem vidíte největší problém?

Pouze ve čtyřech případech byla tato otázka vyplněna, ve všech ostatních bylo prázdné místo proškrtnuto s komentářem, že nikde nevidí zásadní problém. Jednalo se zejména o fakt, že by mělo být samozřejmostí, aby se zaměstnanci chtěli vzdělávat sami a nebrali vzdělávací aktivity jako nutnou povinnost, kterou je třeba absolvovat. Čím více člověk chce uspět, tím víc by měl dbát na to, aby se mohl vzdělávat a tím pádem dosáhnout i více úspěchů.

Otázka č. 11: Kolik hodin týdně (nebo měsíčně) věnujete sebevzdělávání/samostudiu?

Tabulka 13: Počet hodin samostudia u zaměstnanců

Časové určení	Procentuelní zastoupení (v %)
2 - 5 hodin týdně	48
5 hodin týdně	14
10 hodin týdně	10
každý den	10
nelze určit/ podle potřeby	19

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Jak můžeme vidět v tabulce, zaměstnanci věnují ve většině případů (skoro 50%) samostudiu přibližně 2-5 hodin týdně. V této skupině jsou zahrnuti zejména zaměstnanci, kteří pracují ve firmě přibližně 3 roky. Naopak v případech, kdy zněla odpověď „nelze určit/podle potřeby“, se jednalo o zaměstnance, kteří již pracují ve firmě delší dobu. Není lehké jednoznačně odhadnout, kolik času tráví člověk samostudiem, ale jak můžeme vidět, všichni se samostudiem zabývají, a to vždy nejméně 2 hodiny týdně.

Otázka č. 12: Jakou formou probíhá samostudium?

Tabulka 14: Formy samostudia

Forma	Procentuelní zastoupení (v %)
internet	16
odborná literatura	55
online semináře	3
přednáška	3
sledování reklam a tiskovin	6
každodenní zkušenosti	6
publicistické pořady v TV	3
konzultace s kolegy	6

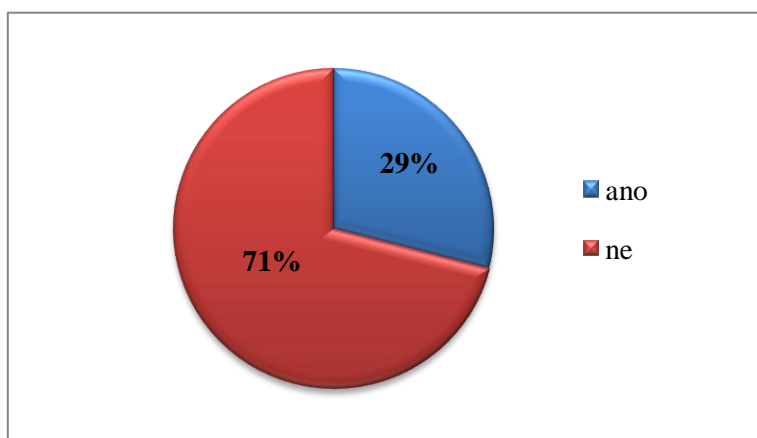
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Navzdory tomu, že by se dalo předpokládat, že na prvním místě budou internetové zdroje, „vyhrála“ klasická odborná literatura jako nejčastější forma vzdělávání

při samostudiu. Až druhá nejčastější forma vzdělávání je internet a velmi často uváděná výuková videa a v neposlední řadě, i když v menším procentuelním zastoupení, jsou konzultace s kolegy přímo na pracovišti a také sledování médií, ať tiskových, či televizních. Nejvíce optimální způsobem je však kombinace všech výše zmíněných forem.

Otázka č. 13: Uvítal/a byste e-learningové kurzy?

Obrázek 9: E-learningové kurzy – ANO nebo NE



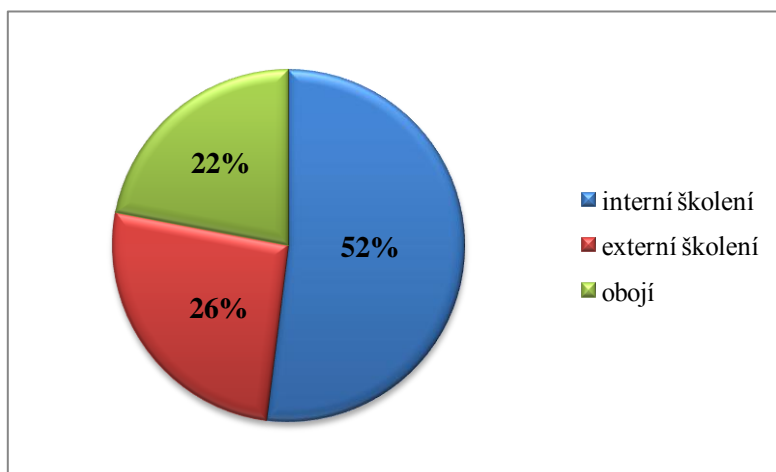
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z grafu je patrné, že 71% zaměstnanců o e-learning nemá zájem a uvádí hned několik důvodů. Ve většině případů je preferován osobní kontakt s lektorem, tudíž i rychlejší zpětná vazba a možnost konzultace, dále také časová náročnost po pracovní době. Všichni také zmiňovali, že v případě osobního kontaktu při seminářích je velmi dobré i praktické cvičení s ukázkami z praxe. Jako další důvod proti e-learningu byla uvedena preference skupinových seminářů s kolegy z důvodu větší komplexnosti. Na druhou stranu zastánci e-learningu uváděli důvody jako rychlost přenosu nových informací a jednoduchost jejich zprostředkování, nebo také možnost poznat něco nového, protože většina z nich zkušenosti s e-learningem ještě nemá a také šance naplánování si vzdělávání podle sebe. Záleží také na povaze jedince, jsou lidé, kteří se rychleji učí poslechem, jiní zas čtením či vizuálními prezentacemi.

O zavedení e-learningu se však ve firmě zatím neuvažuje, alespoň ne v oblastech, které jsou pro makléře tolik důležité. Obchodní jednání, způsob vyjednávání s klientem, či různé marketingová školení, to jsou semináře, které je nutné školit ve skupině ve firmě, aby zafungovala zpětná vazba a synergické efekty.

Otázka č. 14: Jaká forma vzdělávání Vám vyhovuje více?

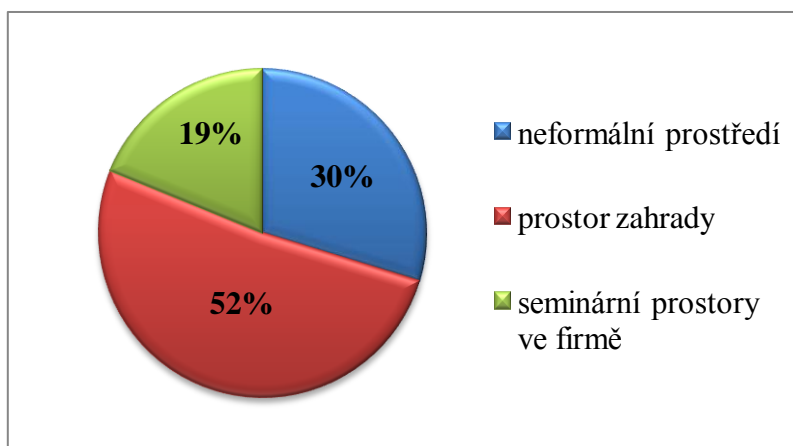
Obrázek 10: Preference interního nebo externího školení



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Otázka č. 15: Které z následujících prostor Vám vyhovuje nejvíce pro potřeby školení?

Obrázek 11: Prostory na školení



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Více jak půlka zaměstnanců preferuje venkovní prostory, pokud to tedy samozřejmě počasí umožní. Naopak jen malé množství by rádo mělo školení v prostorách firmy. Z mého pohledu, když jsem chodila na konzultace, firma má velmi pěkný interiér, příjemný na potřeby školení či porad, pokud však zaměstnanci pracují celý týden v těch samých prostorách, je logické, že upřednostní venkovní prostory (většinou se jedná o školení na zahradě ředitelky firmy) nebo jiné neformální místnosti, např. kongresové sály, které bývají pro tyto účely pronajaté.

4. Navržené inovace ke zkvalitnění vzdělávacích procesů

Poslední kapitola této práce bude zaměřena na návrhy inovací, které by firmě měly pomoci v době, kdy se každý podnik snaží vymyslet, jak se co nejvíce odlišit a tím pádem i zvýšit svou konkurenceschopnost. Po pravidelných konzultacích ve firmě, pročtení odborné literatury a zpracování dotazníků jsem dospěla k několika návrhům, a to ke školení v tzv. home stagingu a s tím spojenou fotodokumentací objektů k prodeji nebo k pronájmu, dále také rozšíření školení a seminářů o jazykové kursy a právní problematiku, která by se měla týkat hlavně problémových případů, jako jsou exekuce a insolvence.

4.1. Home staging

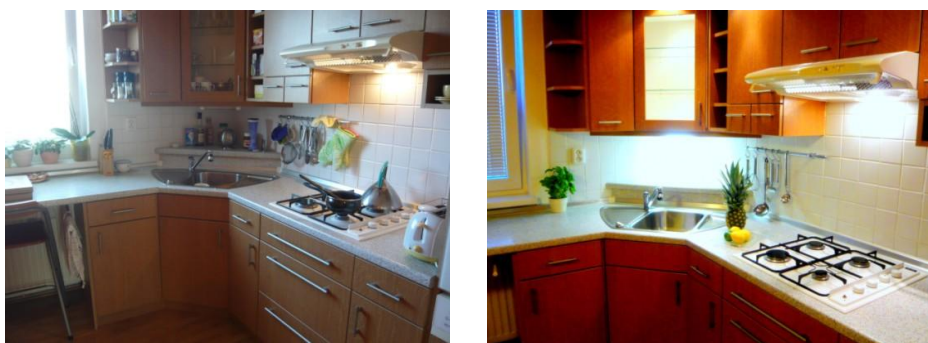
Jeho vznik se datuje přibližně k roku 1983 do Spojených států amerických, odkud se pak postupně rozšířil do Evropy, nejdříve do Anglie, pak i do ostatních států včetně České republiky. Jedná se o novátorský přístup k nemovitostem, kdy se bere v potaz každý malý detail, který by mohl přilákat klienta ke koupi nebo k pronájmu. Díky home stagingu může stoupnout i cena nemovitostí, tím pádem i provize pro realitní kancelář, ale hlavně spokojenost klientů. Mohlo by se zdát, že náklady na tuto službu budou poté ještě větší než přírůstek ceny nemovitosti, ale opak je pravdou. Nelze to nazývat nákladem, ale velmi dobrou investicí. (www.homestaging.cz, 2013)

„Cílem home stagingu je dosáhnout toho, aby se nemovitost jevila co nejatraktivnější pro co největší počet potenciálních zájemců o její koupi nebo pronájem, a aby se prodala nebo našla nájemníky v co nejkratším čase a za co nejvyšší cenu.“
(www.homestaging.cz, 2013)

Nejedná se však o často zaměňované bytové návrhářství. Zde se jedná o proces **vyjmutí domova z domu**, kdy jsou prostory přearanžovány tak, aby daný prostor nabídl co nejuspokojivější pohled a aby si klienti mohli při pohledu na takto připravenou místnost představit, jak tam sami žijí. V Americe je toto již běžnou součástí většiny zprostředkovatelských firem. (www.homestaging.cz, 2013)

Myslím, že by bylo vhodné, aby makléři Realitní kanceláře Pubec absolvovali školení, které je nabízeno a zahrnuje jak přesvědčit klienta, aby se rozhodl upravit nemovitost k následnému prodeji, umění prezentace home stagingu jako úspěšné služby, ale hlavně, že se makléř sám naučí doporučovat drobné úpravy a v neposlední řadě i získání dovedností ve fotografické dokumentaci celého objektu, resp. jeho interiéru. Cena kurzu je 6 200 Kč za osobu a minimální počet účastníků je pět a k tomu jsou přičteny náklady za cestovné ve výši 15 Kč na kilometr. (www.akademiehomestagingu.cz, 2013)

Obrázek 12: Ukázka home stagingu - před úpravou (vlevo) a po úpravě



Zdroj: www.in-homestaging.cz, 2013

4.2. Kurzy fotografování

V souvislosti s předchozím odstavcem se nabízí otázka také prezentace nemovitosti a jejího interiéru prostřednictvím fotografií. Realitní kancelář Pubec najímá tuto službu od externího fotografa a vzhledem k neustále se měnící nabídce, rostou náklady.

V případě, kdy by jednotliví makléři absolvovali školení nebo kurs o tom, jak správně fotit, z jakého úhlu, s jakým světlem a s jakou kompozicí, které předměty by se měly z prostoru odebrat a které naopak by tam neměly chybět, mohla by Realitní kancelář Pubec poté využívat externího profesionálního fotografa na příklad jen na velké developerské projekty, ale většinu bytů, kancelářských prostor, výrobních hal, obchodů, hotelů nebo restaurací, chat a chalup a pozemků, jež jsou určeny jak k prodeji, tak k pronájmu, by byli schopni makléři zdokumentovat sami, aniž by museli službu profesionála na tyto vypsání typy realit využít.

Kurz by měl jistě zahrnovat, jak vybrat správný fotoaparát a jak ho také nastavit, případně také využití stativu. Dále také umět zvolit vhodnou denní dobu k fotografování a z jakého místa daný objekt vyfotit. V neposlední řadě by měl zahrnovat i následnou úpravu fotek, resp. práci s grafickým programem.

Nabídek kurzů fotografování přímo pro realitní makléře není příliš mnoho, ale právě na portálu abckurzy.cz je jeden takový právě nabízen. Tento kurs je veden profesionálním fotografem. Účastníci tohoto kurzu se naučí porozumět pojmům clona, jak pracovat s hloubkou ostrosti a rozlišit různá barevná podání objektu. Dále se také naučí rozpoznat výhody a nevýhody různých typů fotoaparátů, jaké objekty jsou vhodné jakým typem fotografování, za jakých podmínek světla je vhodné pracovat a také se naučí, kdy a jak fotit s bleskem a kdy ze stativu. Školení probíhá na konci dubna o víkendu a jeho cena se pohybuje kolem 2 000 Kč za osobu. (www.abckurzy.cz, 2013)

Na základě zpracování dotazníků jsem měla možnost zjistit, že pár makléřů již zkušenosti s fotografováním má, takže se nabízí také možnost se dále vzdělat pomocí odborné literatury, které je na trhu nepřehledné množství, ať už literatury týkající se tipů, jak správně fotografovat, tak návodů, jak fotografie zpracovat v grafických programech.

4.3. Virtuální prohlídky

Již většina realitních kanceláří nabízí také na svých stránkách virtuální prohlídky jimi nabízených realit. Realitní kancelář Pubec nikoliv. Pokud však budeme ke každému objektu, který bude v nabídce, vytvářet virtuální prohlídku na webových stránkách, finančně i časově se to nevyplatí, protože klienti si žádanou nemovitost prohlédnou na internetu, bez patřičného komentáře, či doporučení od makléře, nezaujme je to a tím pádem pro ně i pro firmu celý proces možného obchodu končí. Klient nemá možnost se na nic zeptat, ale když se půjde podívat osobně, dojem z nemovitosti i z interiéru může být celkově rozdílný. Ve firmě je kladen velký důraz na semináře, jež se týkají komunikace s klientem, jak sjednat úspěšný obchod a jaké taktiky při prodeji použít, a v případě vytvoření virtuálních prohlídek u každého objektu by investice do vzdělávání tímto směrem byla naprosto zbytečná a neúčelná. Proto bych navrhovala vytvářet virtuální prohlídky pouze u velkých developerských projektů, kterými se

Realitní kancelář Pubec také zabývá, na příklad u výstavby bytů na Valše, jejichž kolaudace proběhne letos v dubnu, nebo také u prostor po revitalizaci kasáren ve Stříbře, či u obytné zóny Sedlec ve Starém Plzenci. Celá tato činnost vytváření virtuálních prohlídek si žádá profesionální přístup od odborníka z oboru a v případě, že by prohlídky byly vytvořeny pouze ke zmíněným projektům, nebyla by to taková finanční zátěž, jako v případě, kdy by byly vytvořeny virtuální prohlídky ke všem nabízeným realitám.

Ceny virtuálních prohlídek se skládají z ceny fotografií (panoramatických) a dále ze samotného „složení“ nafocených fotografií do dané prohlídky.

Tabulka 15: Ceník nafocení panoramatických fotografií

Počet bodů	Cena za kus v Kč (bez DPH)	Sleva
do 20	500	0%
21 – 50	475	5%
51 – 100	450	10%
101 – 500	425	15%
nad 500	400	20%

Zdroj: www.panoramo.cz, 2013

Tyto ceny zahrnují nafocení prostoru z jednoho bodu, ale se třemi různými expozicemi a od nasbírání těchto bodů se dále odvíjí cena za kus v tabulce 15.

Tabulka 16: Ceník – složení do virtuální prohlídky

Služba	Cena v Kč (bez DPH)
složení virtuální prohlídky	500 Kč
tvorba mapky	1 000 Kč
přidání hudby	100 Kč/ks
speciální šipky	500 Kč
odkazy v prohlídce	100 Kč/ks
retušování	od 50 Kč/ks

Zdroj: www.panoramo.cz, 2013

4.4. Jazykové kurzy

Po zpracování dotazníků jsem došla k velmi důležité informaci, a to, že zaměstnanci postrádají jazykové kurzy. Zejména anglický jazyk, německý a ruský jazyk již nebyl v takové míře požadován. V této době je velmi důležité ovládat minimálně jeden světový jazyk, proto si myslím, že by bylo dobré zavést ve firmě jazykový kurz, který by částečně mohl být formou e-learningu. Tím pádem by toto doporučení splnilo hned dva požadavky, mít jazykové kurzy a zároveň vyzkoušet něco nového (e-learning).

Mohlo by se jednat na příklad o kurz, který by rozšiřoval terminologii v oblasti realit, takže část výuky by probíhala skrze skupinová simulovaná jednání např. se zahraničním klientem a část výuky by probíhala skrze e-learning, kde by se rozšiřovala již zmiňovaná slovní zásoba. Mělo by se jednat spíše o dlouhodobější a pravidelnou činnost, která by se konala v určitých intervalech dle časových možností makléřů či dalších zaměstnanců firmy a která by zajistila, že nabyté znalosti hned neupadnou v zapomnění. Nabízí se zde možnost využít firemní licenci od jazykové školy Lingua-centrum na dvanáct měsíců – multilicence ENGLISH UNIVERSITY Online. Tato licence vychází na necelé 2 000 Kč včetně DPH. Toto je však pouze základní balíček, vhodnější by byla verze, jejíž součástí by byla výuka obchodních jednání, obchodní korespondence a obchodních textů ve třech úrovních včetně rozšiřující slovní zásoby, tedy ENGLISH UNIVERSITY Online Business Plus, který vyjde na 2 490 Kč včetně DPH. Společnost však nabízí progresivní slevy v případě zájmu o více licencí. (www.lingua-centrum.cz, 2013)

4.5. Právní minimum

Z dotazníků dále také vyplynula potřeba právních kurzů, alespoň minima pro všechny makléře a dále také problémové záležitosti v oblasti práva a nemovitostí. Měli tím na mysli zejména případy, kdy se jedná o insolvenční, případně exekuci. Proto je nutné, aby zaměstnanci měli povědomí o tom, jak dále jednat v souladu s právními předpisy a případně, komu tuto záležitost předat. Zde by bylo nutné poptávat u společnosti školení šité na míru požadavků realitních makléřů nebo přímo právníků společnosti.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit vzdělávací procesy v podniku a navrhnout příslušná opatření, jež by vedla k zefektivnění vzdělávacích procesů v Realitní kanceláři Pubec v Plzni.

Veškeré poznatky v teoretické části jsem čerpala z odborné literatury a částečně také z internetu, konkrétně z internetových stránek realitních kanceláří. Díky pravidelným konzultacím s ředitelkou podniku jsem poté byla schopna propojit teorii s praxí a také sestavit dotazník. Dotazníkové šetření je zpracováno v samostatné podkapitole a výsledky jsou zpracovány dvěma způsoby, a to graficky a některé otázky, které zahrnovaly více odpovědí, jsou pro větší přehlednost zpracovány do tabulek.

Na závěr celé práce byly vytvořeny návrhy pro zlepšení vzdělávacího procesu v podniku. Jednalo se o doporučení, která vyústila přímo z otevřených otázek v dotazníku, konkrétně jazykové kurzy (s podporou e-learningu), právní kurzy a kurzy fotografování.

Realitní kancelář Pubec je velmi stabilní a silnou firmou na trhu, a to i díky pravidelnému vzdělávání, které plánuje sama ředitelka společně se zaměstnanci firmy, kteří v případě potřeby chodí neustále s novými nápady, jak současný již už tak efektivně pracující systém ještě více rozšířit. A to je v tomto ohledu hlavní výhoda celé firmy - potřeba se stále více vzdělávat na všech organizačních úrovních a rozšiřovat si znalosti v co nejvíce oborech, které se k pracovní pozici vztahují.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výpis z obchodního rejstříku	10
Tabulka 2: Oběžná a pohotová likvidita v letech 2007-2011	18
Tabulka 3: Rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb.....	20
Tabulka 4: Obrat celkových aktiv v letech 2007 až 2011	20
Tabulka 5: Celková zadluženost 2007 – 2011	21
Tabulka 6: Procentuelní zastoupení mužů a žen ve firmě.....	39
Tabulka 7: Délka pracovního poměru ve firmě RK Pubec	40
Tabulka 8: Hodnocení vzdělávání ve firmě.....	40
Tabulka 9: Potřeba rozšíření vzdělávání	41
Tabulka 10: Počet absolvovaných školení za jeden rok.....	42
Tabulka 11: Rozdělení metod podle oblíbenosti	43
Tabulka 12: Různé druhy žádaných oblastí pro další vzdělávání.....	44
Tabulka 13: Počet hodin samostudia u zaměstnanců.....	45
Tabulka 14: Formy samostudia	45
Tabulka 15: Ceník nafocení panoramatických fotografií.....	52
Tabulka 16: Ceník – složení do virtuální prohlídky	52

Seznam obrázků

Obrázek 1: Firemní logo	8
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti.....	11
Obrázek 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1990 až 2012.....	12
Obrázek 4: Vývoj zisku před zdaněním od roku 2007 do roku 2011	21
Obrázek 5: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod.....	28
Obrázek 6: Věkové zastoupení žen ve firmě	39
Obrázek 7: Věkové zastoupení mužů ve firmě.....	39
Obrázek 8: Doba, kdy probíhá vzdělávání nejčastěji.....	41
Obrázek 9: E-learningové kurzy – ANO nebo NE	46
Obrázek 10: Preference interního nebo externího školení	47
Obrázek 11: Prostory na školení.....	47
Obrázek 12: Ukázka home stagingu - před úpravou (vlevo) a po úpravě.....	50

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 1999, 968 s., ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 789 s., ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené vydání, Praha: Management Press, s.r.o., 2007, 798 s., ISBN 978-80-7261-169-0

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 278 s., ISBN 978-80-247-1535-3

HRDÝ, Milan. HOROVÁ, Michaela. Finance podniku. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2009, 180 s., ISBN 978-80-7357-492-5

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vydání, Praha: Management Press, s.r.o., 2007, 399 s., ISBN 978-80-7261-168-3

MARQUES, Carlos. JIRÁSEK, František a kol. Řízení lidských zdrojů. 3. vydání, Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009, 275 s., ISBN 978-80-7265-146-7

TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. 1. vydání, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, 128 s., ISBN 978-80-86723-80-8

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 172 s., ISBN 80-247-0405-6

VODÁK, Josef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 240 s., ISBN 978-80-247-3651-8

Internetové zdroje:

Realitní kancelář PUBEC. Historie firmy [online]. 2012 [cit. 2012-10-20]. Dostupné z: <http://www.pubec.cz/historie>

Realitní kancelář PUBEC. Jak pracujeme/Prodej nemovitostí [online]. 2012 [cit. 2012-10-20]. Dostupné z: <http://www.pubec.cz/prodej-nemovitosti>

Realitní kancelář PUBEC. Jak pracujeme/Pronájem nemovitostí [online]. 2012 [cit. 2012-10-20]. Dostupné z <http://www.pubec.cz/pronajem-nemovitosti>

Realitní kancelář PUBEC. Jak pracujeme/Dražby nemovitostí [online]. 2012 [cit. 2012-10-20]. Dostupné z: <http://www.pubec.cz/drazby-nemovitosti>

Realitní kancelář PUBEC. *O firmě* [online]. 2012 [cit. 2012-10-20]. Dostupné z: <http://www.pubec.cz/o-firme>

Realitní kancelář RE/MAX Premiere. [online]. 2012 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: <http://reality.remax-czech.cz/re-max-premier>

Realitní kancelář RE/MAX Premiere. [online]. 2012 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: <http://www.remax-cross.cz/?nix=o-nas>

M&M reality. *Bulletin realitní kanceláře* [online]. 2012 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: <http://www.mmreality.cz/data/File/predstaveni-spolecnosti/032012/predstaveni-spolecnosti-cj.pdf>

CENTURY21. *21 důvodů proč CENTURY21* [online]. 2012 [cit. 2012-10-28]. Dostupné z: <http://www.century21.cz/o-nas/21-duvodu-proc-century21>

Realitní kancelář RE/MAX Best. *Naše služby* [online]. 2012 [cit. 2012-10-30]. Dostupné z: <http://www.remaxbest.cz/nase-sluzby/>

Business Success. *Neuvěřitelný seminář o prodeji* [online]. 2013 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: <http://www.success.cz/prodej/seminare-pro-pokrocile/neuveritelnny-seminar-o-prodeji/>

Franklin Covey. *7 návyků skutečně efektivních lidí* [online]. 2013 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: <http://www.franklincovey.cz/seminare/detail-7-navyku-skutecne-efektivnich-lidi>

Reality.aktuálně. *Energetické štítky budov podrobněji*. [online]. 2013 [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: <http://reality.aktualne.centrum.cz/grafika/2013/01/31/energeticke-stitky-budov-otazky-odpovedi/>

Hubbard College Of Administration. *Kurzy a semináře* [online]. 2013 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.skolamanazmentu.cz/kurzy.php?vykonaj=kurzDetail&id=31>

Home staging [online]. 2013 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.homestaging.cz/homestaging.html>

Akademie home stagingu. *Školení makléřů realitních kanceláří* [online]. 2013 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.akademiehomestagingu.cz/skoleni-makleru-realitnich-kancelari.html>

In-home paging. *Galerie* [online]. 2013 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.in-homestaging.cz/galerie.html>

ABC Kurzy. *Fotografie* [online]. 2013 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.abckurzy.cz/obednavka-kurzu/56-kurzy-fotografovani-pro-maklere/508-kurz-fotografovanl-pro-maklere-20-21-4-2013-/>

Panoramo. *Ceník virtuálních prohlídek* [online]. 2013 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.panoramo.cz/cs/cenik/>

Lingua-centrum. *E-learning* [online]. 2013 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.lingua-centrum.cz/127/kurzy/e-learning>

Ostatní

Interní materiály společnosti Realitní kancelář Pubec, Plzeň

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance firmy Realitní kancelář Pubec, Plzeň

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance firmy Realitní kancelář Pubec, Plzeň

Dotazník k bakalářské práci na téma „Vzdělávací procesy v podniku“

Dobrý den,

jsem studentka 4. ročníku Západočeské univerzity v Plzni, fakulty ekonomické. Téma mé bakalářské práce je „Vzdělávací procesy v podniku“. V rámci praktické části mé práce Vás prosím o vyplnění dotazníku, který je určen pouze pro potřeby mé práce.

Pracovní pozice: _____

Doba pracovního úvazku v RK Pubec: _____

Pohlaví: muž – žena

Věková kategorie:

18-25

46-55

26-35

55 a více

36-45

1. Jak hodnotíte vzdělávání ve firmě (1-nejlepší, 5-nejhorší)?

☐ 1

☐ 4

☐ 2

☐ 5

☐ 3

2. Myslíte si, že by se současný vzdělávací systém ve firmě měl rozšířit?

☐ ANO

• Jak? _____

☐ NE

3. Absolvoval/a jste vstupní školení?

☐ ANO

☐ NE

4. Kdy probíhá vzdělávání nejčastěji?

☐ v rámci pracovní doby

☐ mimo pracovní dobu v týdnu

☐ o víkendu

5. V případě, že vzdělávání probíhá převážně v pracovní době, vyhovuje Vám to?

☐ ANO

• Proč? _____

☐ NE

6. Kolika školení či jiných vzdělávacích aktivit jste se za poslední rok zúčastnil/a?

⇒ _____

7. V jakém ohledu Vám současně nastavený systém vzdělávání prospívá nejvíce, resp., v čem Vám vzdělávání pomohlo?

8. Jakou metodu vzdělávání upřednostňujete? (v případě, že je více metod, lze ohodnotit od 1-nejvíce upřednostňované do 5-nejméně oblíbené)

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> semináře | <input type="checkbox"/> případové studie |
| <input type="checkbox"/> workshopy | <input type="checkbox"/> manažerské hry |
| <input type="checkbox"/> přednášky | <input type="checkbox"/> outdoor training |
| <input type="checkbox"/> e-learning | <input type="checkbox"/> samostudium |

9. Pokud by byla možnost rozšířit vzdělávání, o jaký druh byste měl/a zájem?

- ☐ jazykové kurzy
 - ☐ anglický jazyk
 - ☐ německý jazyk
 - ☐ jiný jazyk: _____
- ☐ informační technologie
- ☐ jiný: _____

10. Co byste změnil/a na současném vzdělávacím systému? V čem vidíte největší problém?

11. Kolik hodin týdně (nebo měsíčně) věnujete sebevzdělávání/samostudiu?

⇒ _____

12. Jakou formou probíhá Vaše sebevzdělávání?

- ☐ odborná literatura
- ☐ e-learning
- ☐ online semináře – webináře
- ☐ jiné: _____

13. Uvítal/a byste e-learningové kurzy?

- ☐ ANO
 - Proč?

☐ NE

• Proč

14. Jaká forma vzdělávání Vám vyhovuje více?

☐ interní školení

• Proč? _____

☐ externí školení

• Proč? _____

15. Které z následujících prostor Vám vyhovuje nejvíce pro potřeby školení?

☐ neformální prostředí

☐ prostor zahrady/v přírodě

☐ seminární prostory ve firmě

Děkuji!

Abstrakt

ŽÁKOVÁ, A. *Vzdělávací procesy v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 61 s., 2013

Klíčová slova: vzdělávání, vzdělávací systém, podnik, návrhy na zvýšení efektivity vzdělávání

Tato bakalářská práce se zabývá vzdělávacími procesy ve vybraném podniku. Práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. Hlavním cílem práce bylo zanalyzovat vzdělávací procesy a následně navrhnout opatření. Abych mohla navrhnout možná opatření pro firmu do budoucna, využila jsem možnost dotazníkového šetření. První část zahrnující první dvě kapitoly je propojená teorie s praxí. Hlavní část práce obsahuje další dvě kapitoly, kde jsou zpracovány výsledky dotazníkového šetření a následné návrhy.

Abstract

ŽÁKOVÁ, A. *Educational processes in company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, Western Bohemian University in Pilsen, 61 p., 2013

Key words: education, educational system, company, suggestions to increase educational effectiveness of education

This bachelor thesis is focused on educational processes in chosen company. The thesis is structured in four main chapters. The aim of this thesis was to analyse educational processes in company and then propose some improvements. The work contains a questionnaire survey, which should help me to propose improvements for company in the future. First part, including two main chapters, is theoretical part which combines theory with practical examples. The most important is second part, next two chapters, is all about the survey and proposal.